

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

من إعداد الطالب: التجاني دوح

بعنوان:

تقييم نظام مراقبة التسيير في الجماعات المحلية دراسة حالة بلدية الطيبات ولاية ورقلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2016/05/23

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور / محمد الخطيب نمر.....رئيسا

الدكتور / الحاج عرابة مشرفا

الأستاذة / أسماء يوسف مناقشا

السنة الجامعية : 2015 - 2016

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

من إعداد الطالب: التجاني دوح

بعنوان:

تقييم نظام مراقبة التسيير في الجماعات المحلية دراسة حالة بلدية الطيبات ولاية ورقلة

نوقشت و أجزت علنا بتاريخ : 2016/05/23

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/محمد الخطيب نمر.....رئيسا

الدكتور/الحاج عرابة مشرفا

الأستاذ/أسماء يوسف.....مناقشا

السنة الجامعية : 2015 - 2016

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى روح من أحمل إسمه بكل فخر و إعتزاز

إلى من كان سندي وقوتي وملاذي بعد الله ، أبي العزيز أسأل الله له الرحمة والمغفرة

إلى التي جعلت الجنة تحت أقدامها ريحانة حياتي وبهجتها أمني العزيزة أسأل الله أن يحفظها لنا

إلى من كانوا ملاذي وملجئي

إلى من علموني علم الحياة إلى إخوتي وأخواتي

إلى من كانت عوناً لي في السراء والضراء وزوجتي الغالية وأبنائي مسعود و عبد الحليم و يونس أطال الله في أعمارهم

جميعاً

إلى كل الأقارب والأهل

إلى من كان لهم الفضل الكبير في إتمام هذه المذكرة ، إلى من فرحتهم فرحتي وحزنهم دمعني ، إلى من عرفت معهم

معنى الأخوة

" الصادق ، بدر ، سمية ، ندى ، بوجمعة " .

إلى كل من ذكرهم قلبي ونسيهم قلبي ، من دون أن أنسى زملاء الدفعة سنة ثانية ماستر تدقيق ومراقبة التسيير .

إليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي .

التجاني

الشكر

أتوجه بالشكر إلى الله على ما منحني من إرادة وعلم لإنجاز هذا العمل فله الشكر أولا وأخيرا .

إعترافا بالفضل وتقديرا للجميل لا يسعني و أنا انتهي من إعداد هذا البحث إلا أن أتوجه بجزيل شكري و إمتناني

إلى الأستاذ الفاضل الدكتور " عراية الحاج " لقبوله الإشراف على هذا العمل ونصائحه وتوجيهاته وعلى ما تكرم علي ومن

سعة صدر ونصح وإرشاد .

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر لأعضاء اللجنة المناقشة على ما سوف يقدمونه من التوجيهات والتصويبات .

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل الأساتذة على مساعدتهم لي في هذا العمل .

كل عمال و إطارات بلدية الطيبات على تعاونهم وحسن إستقبالهم .

أخص بالذكر رئيس مصلحة المحاسبة مداني عبوب وزملائي في المكتب إسماعيل ومحمد العيد وفريدة

إلى كل من علمني حرفا فصرت على ما أنا عليه وكل معلمي في مسيرتي الدراسية

وأشكر كل من بث في نفسي حافزا للصبر والمثابرة من قريب أو بعيد بدعاء أو بكلمة طيبة

راجيا من المولى أن يجازيهم أفضل جزاء .

" عسى الله أن يوفقنا لما فيه خير لنا "

التجاني

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم نظام مراقبة التسيير في الجماعات المحلية ، التي تعتبر مرآة الدولة في المجتمع ، ومن أجل ذلك حاولنا في هذه الدراسة معالجة الإشكالية التالية : " ماهي إيجابيات وسلبيات نظام مراقبة التسيير المطبق على مستوى الجماعات المحلية بلدية الطيبات ولاية ورقلة ؟ " ، وللإجابة على هذه الإشكالية قمنا بدراسة نظرية وتطبيقية للموضوع باستخدام بعض الأدوات المستخدمة في البحث والمتمثلة في المقابلة الشخصية والملاحظة ، وذلك عن طريق دراسة حالة في بلدية الطيبات ، ولقد توصلنا إلى عدة نتائج منها أن نظام مراقبة التسيير في الجماعات المحلية يهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، كما أن نظام مراقبة التسيير في الجماعات المحلية يفتقر إلى الأدوات الحديثة للرقابة ، كما أوصت الدراسة بضرورة الاعتماد على الأدوات الرقابية الحديثة (المحاسبة التحليلية ، التحليل المالي ، لوحة القيادة) لأنها تعتبر أدوات رقابية شاملة تساعد على اتخاذ القرار ، و الاهتمام بالموارد البشري لأنه يعتبر عنصر من العناصر الفعالة في نظام مراقبة التسيير .

الكلمات المفتاحية : جماعات المحلية ، مراقبة التسيير ، محاسبة العمومية ، ميزانية .

Résumé :

Cette étude vise à clarifier l'évaluation du contrôle de gestion dans les collectivités locales , qui est considéré comme un miroir de l'état de la société , et pour cela nous avons essayé dans cette étude de répondre à la problématique suivante "**Quels sont les avantages et les inconvénients de système de contrôle de gestion est appliqué au niveau du collectivités locales commune de taïbet wilaya de ouargla ?**" , et pour répondre à ce problème nous avons étudié la théorie et la pratique de l'objet à l'aide des outils utilisés dans la recherche d'un entretien personnel et de l'observation , à travers une étude de cas dans la commune de Taïbet , et nous avons atteint plusieurs conclusions est : le contrôle de gestion dans les collectivités locales ciblé les objectifs de procédure par les ressources disponibles , et il manque des outils modernes de contrôle , L'étude a également recommandé la nécessité de compter sur des outils modernes de contrôle (comptabilité analytique, analyse financière, tableau de bord), car il est considéré comme un des outils de suivi complets pour aider la prise de décision et de l'intérêt au ressources humaines parce qu'il est un composant des ingrédients actifs dans le système de contrôle de gestion .

Mots clés : les collectivités locales , contrôle de gestion ,comptabilité publique ,budget .

قائمة المحتويات

الصفحة	البيان
III	الإهداء.....
IV	الشكر.....
V	الملخص.....
VI	قائمة المحتويات.....
VII	قائمة الجداول.....
VIII	قائمة الأشكال.....
IX	قائمة الملاحق.....
أ	المقدمة.....
01	الفصل الأول : الأدبيات النظرية للجماعات المحلية ومراقبة التسيير.....
03	المبحث الأول : الأدبيات النظرية - الإطار المفاهيمي للدراسة -
10	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية - الدراسات السابقة للموضوع -
16	الفصل الثاني : دراسة حالة بلدية الطيبات ولاية ورقلة.....
18	المبحث الأول : طريقة وأدوات الدراسة.....
20	المبحث الثاني : مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية.....
32	الخاتمة.....
36	قائمة المصادر والمراجع.....
40	الملاحق.....
45	الفهرس.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
23	أهم حسابات الميزانية الأولية لبلدية الطيبات لسنة 2015	(1.2)
24	حسابات الميزانية الإضافية لبلدية الطيبات لسنة 2015 قسم التسيير	(2.2)
25	حسابات الميزانية الإضافية لبلدية الطيبات لسنة 2015 قسم التجهيز	(3.2)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	مفهوم نظام مراقبة التسيير	(1.1)
7	أهداف نظام مراقبة التسيير	(2.1)
8	مثلث نظام مراقبة التسيير	(3.1)

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
41	المهكل التنظيمي لبلدية الطيبات	ملحق رقم (01)
42	حوصلة الميزانية الأولية لبلدية الطيبات لسنة 2015	ملحق رقم (02)
43	حوصلة الميزانية الإضافية لبلدية الطيبات لسنة 2015	ملحق رقم (03)
44	أسئلة المقابلة	ملحق رقم (04)

المقدمة

المقدمة

نظرا للتغير والتطور الهائل في جميع الميادين في الوقت المعاصر وإكتساح العولمة لأكبر متطلبات الحياة الخاصة بالمواطن كالاتصال والمواصلات مثلا هذا ينجر عنه زيادة في الطلبات لهذا الأخير حرصا منه على مواكبة هذا التطور، وهذا يفرض على الدولة خدمات أرقى وأكبر وأوسع من أجل تحقيق مستوى معيشي راقى .

إن أعباء التنمية الشاملة تتطلب تضافر الجهود وإستغلال الطاقات المتاحة عند كل قطاعات المجتمع دون التمييز بين ماهو عمومي او خاص ، لأجل هذا كان واجبا على الدولة تقرب الإدارة من المواطن قصد التمكن من معرفة مطالبه وتلبيتها بقدر الإستطاعة وهذا عن طريق الجماعات المحلية والمتمثلة في الولاية والبلدية .

تقوم الدولة بتمويل ميزانية الجماعات المحلية حسب مانص عليه القانون الجزائري، وهذا راجع لطبيعة هاته الاخيرة كونها مؤسسة حكومية غير ربحية . لكن لوحظ مؤخرا ان العجز في ميزانية الجماعات المحلية بين الايرادات والنفقات وصل الى ارقام كبيرة وتسعى الدولة لتغطيته بكل الوسائل .

هذا يؤدي بنا الى طرح التساؤل عن فعالية نظام مراقبة التسيير المطبق على مستوى هذا النوع من المؤسسات، وصياغة الإشكالية البحثية التالية:

ما هي إيجابيات وسلبيات نظام مراقبة التسيير المطبق على مستوى الجماعات المحلية بلدية الطيبات ولاية ورقلة ؟

وتتفرع تحت هذه الاشكالية الاسئلة الفرعية التالية :

- 1- ماهي خصوصية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة؟
- 2- ماهي أدوات الرقابة المطبقة داخل المؤسسة محل الدراسة؟
- 3- كيف يمكن تدعيم إيجابيات ومعالجة سلبيات نظام مراقبة التسيير المطبق على مستوى بلدية الطيبات ولاية ورقلة؟

فرضيات البحث :

- 1- يمتاز نظام مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة بنصوص قانونية وتشريعية تهدف إلى تحقيق الكفاءة والفعالية .
- 2- تتمثل أدوات الرقابة داخل المؤسسة محل الدراسة في المحاسبة العمومية ، المحاسبة التحليلية ، لوحة القيادة ، الميزانية .
- 3- يمكن تدعيم هذه الإيجابيات من خلال الحرص على تطبيق النصوص القانونية أما السلبيات فيتم تلافيها من خلال إقرار قواعد قانونية تسمح بتفاديها عن طريق إدراج أدوات رقابية حديثة (المحاسبة التحليلية ، التحليل المالي ، لوحة القيادة) .

مبررات اختيار الموضوع :

أسباب ذاتية :

- 1- الميول الشخصي للموضوع والفضول العلمي للتعمق فيه؛
- 2- بحكم التخصص الذي درسناه وبقيننا الشخصي بأهمية هذا الموضوع .

أسباب موضوعية :

- 1- العجز الكبير لميزانيات الجماعات المحلية خاصة في السنوات الأخيرة مما أنجر عنه عدة تساؤلات تخص التسيير ومراقبة التسيير فيها؛
- 2- اتساع مفهوم نظام مراقبة التسيير بحيث لا يقتصر دوره الا في المؤسسات الاقتصادية بل حتى المؤسسات العمومية؛
- 3- نقاط الضعف الكثيرة جدا في نظام تسيير الجماعات المحلية والتي تحتاج الى دراسة وحلول؛
- 4- نقص الاهتمام بالمؤسسات العمومية غير الربحية في الدراسات السابقة عكس المؤسسات الاقتصادية والمالية.

أهداف البحث :

- 1- الكشف عن أدوات مراقبة التسيير المطبقة على مستوى الجماعات المحلية؛
- 2- اكتشاف مواطن القوة والضعف في نظام مراقبة التسيير المطبق على مستوى هذه المؤسسات؛
- 3- محاولة تطبيق أو اقتراح تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة في مجال تسيير هذه المؤسسات.

أهمية البحث :

- 1- إبراز أهمية الجماعات المحلية ودورها في المجتمع؛
- 1- إبراز أهمية وجود نظام فعال لمراقبة التسيير للجماعات المحلية في تحقيق الاهداف المنشودة لها؛
- 3- تقديم إطار معرفي نظري وتطبيقي جديد يمكن الإعتماد عليه مستقبلا لإعداد دراسات أعمق تلمس هذه المؤسسات الاستراتيجية والحيوية.

حدود البحث :

- الحدود المكانية :** كانت الدراسة ببلدية الطيبات ولاية ورقلة ، وذلك لمعالجة إشكالية البحث .
- الحدود الزمانية :** إمتدت فترة الدراسة الميدانية من 2016/02/01 إلى 2016/02/29 .

منهج البحث والأدوات المستخدمة :

تماشياً مع طبيعة الموضوع والإشكالية المطروحة إرتأينا الإعتماد على المنهج الوصفي لمحاولة الوصول إلى معرفة إيجابيات وسلبيات نظام مراقبة التسيير في الجماعات المحلية من خلال تقييم هذا الأخير داخل بلدية الطيبات ، ومنهج دراسة الحالة من خلال إسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة المدروسة ، مستعملين أداتي المقابلة الشخصية والملاحظة ، مع الإستعانة بالوثائق المحاسبية والمالية التخطيطية و الرقابية التي تعكس طبيعة الموضوع بالنسبة لواقع المؤسسة .

مرجعية الدراسة :

إعتمدنا في بحثنا هذا على عدة مراجع مختلفة منها الكتب ، الرسائل العلمية ، كذلك المجالات ، مواقع الإنترنت ، أما بالنسبة للدراسة التطبيقية فقد إعتمدنا على وثائق المؤسسة المفيدة لموضوع البحث وعلى أسلوب المقابلة الشخصية والملاحظة .

صعوبات البحث :

- قصر الفترة الممنوحة من الإدارة لإعداد البحث ؛
- صعوبة إسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة لعدم التطابق بينهما ؛
- قلة الدراسات السابقة المشابهة للموضوع ، والتي لو توفرت لكانت بمثابة دعم هام للموضوع .

هيكل البحث :

من أجل الإجابة على أسئلة الموضوع ، وسعياً لتأكيد صحة الفرضيات الموضوعية في هذه الدراسة تم تقسيم هيكل الموضوع

كما يلي :

الفصل الأول والذي يحمل عنوان " الجانب النظري للدراسة " تم تقسيمه لمبحثين : المبحث الأول كان بعنوان الأدبيات النظرية – الإطار المفاهيمي للدراسة – والذي يتناول البعد النظري لتقييم نظام مراقبة التسيير في الجماعات المحلية ، أما المبحث الثاني والذي كان تحت عنوان الأدبيات التطبيقية – أي الدراسات السابقة للموضوع – التي لها علاقة بالموضوع .

أما الفصل الثاني فكان بعنوان " الجانب التطبيقي للدراسة " حيث تم تخصيصه لدراسة الحالة ، وقسم إلى مبحثين المبحث الأول يتضمن الطريقة والأدوات المستخدمة في البحث ، والمبحث الثاني خصص لعرض النتائج المتوصل إليها ومناقشة النتائج ، وفي الأخير ومن خلال الخاتمة تم إختبار الفرضيات وإستعراض ما توصلنا له من نتائج ، وإقتراحات وأفاق الدراسة .

الفصل الأول :

الأدبيات النظرية للجماعات المحلية ومراقبة التسيير

تمهيد :

إن وجود نظام مراقبة التسيير داخل المؤسسات مهم جدا فهو نظام هدفه الأساسي هو الرقابة الشاملة لكل الأنظمة في المؤسسة ، ولهذا فإنه من المهم أن يطبق نظام مراقبة التسيير بطريقة صحيحة وهذا من أجل ضمان تحقيق الأهداف المسطرة وتقييمها من قبل المؤسسات ، وذلك عن طريق استخدام أدوات مراقبة التسيير بكل أنواعها من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية والتأكد من سيرورة العمل على تنفيذها داخل المؤسسة وهذا بأقل التكاليف الممكنة . وسعيا إل تحسين الأداء العام، ومن هذا المنطلق سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية – الإطار المفاهيمي للدراسة –

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية – الدراسات السابقة للموضوع –

المبحث الأول: الأدبيات النظرية - الإطار المفاهيمي للدراسة -

المطلب الأول: مفاهيم حول الجماعات المحلية:

الفرع الأول: التعريف بالجماعات المحلية:

الجماعات المحلية للدولة الجزائرية تتمثل في البلدية والولاية طبقا لأحكام المادتين 15 و 16 من الدستور والمعرفة بالقانونين 10/11 و 07/12 المؤرخين في 22 جوان 2011 و 21 فيفري 2012 على التوالي بحيث أنهما هما الواسيلتان للتنظيم المحلي ومشاركة المواطن في إدارة شؤونه عبر المجالس الشعبية المحلية المنتخبة.

فكلمة الجماعات المحلية هي عبارة عن منطقة جغرافية حيث يقسم إقليم الدولة إلى وحدات جغرافية تتمتع بالشخصية المعنوية وتضم مجموعة سكانية معينة، وتنتخب من يقوم بتسيير شؤونها المحلية في شكل مجلس منتخب. ولهذا الاعتبار تعددت تسميتها فسميت باللامركزية الإقليمية نسبة إلى الإقليم الجغرافي الذي تقوم عليه.

وسميت بالإدارة المحلية لتمييزها عن الإدارة المركزية ولأن نشاطها محلي وليس وطني، وسميت بالجماعات المحلية للدلالة على نفس الفكرة وسميت أيضا بالحكم المحلي لتمتعها باستقلال واسع عن الحكومة المركزية، غير أنها لا تتمتع باختصاصات تشريعية وقضائية. وسميت كذلك بالمجالس المحلية المنتخبة لكونها تنتخب من جهازها التمثيلي من قبل السكان.¹

وتشمل الجماعات المحلية كما أشير إليه سالفًا كل من الولاية والبلدية:

1. الولاية: تعرف الولاية بأنها جماعة لامركزية ودائرة حائزة على السلطات المتفرقة للدولة، تقوم بدورها على الوجه الكامل وتعبر على مطامح سكانها، لها هيئات خاصة أي مجلس شعبي وهيئة تنفيذية فعالة.² ويعرفها قانون 07/12 بأنها: الجماعة الإقليمية للدولة تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وهي أيضا الدائرة الإدارية غير مكرزة وتشكل بمهده الصفة لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية والتشاورية بين الجماعات الإقليمية والدولة.³

ولعل ما يعبر عن الإدارة الشعبية للمواطن في تسيير شؤون الولاية هو تسييرها من طرف الممثلين الحقيقيين لسكان

الولاية.⁴

¹ صحراوي بن شيحة وآخرون، تسويق الجماعات المحلية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول: تسيير وتمويل الجماعات المحلية في ضوء التحولات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2005/2004.

² فريدة قصر مزياي، مبادئ القانون الجزائري، مطبعة قربي، باتنة، 2001، ص 178.

³ القانون رقم 07/12 المؤرخ في 2012/02/21 والمتعلق بالولاية .

⁴ أحمد بوضياف، الهيئات الاستشارية في الإدارة الجزائرية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1989، ص 313.

تنشأ الولاية بقانون يحدد اسم الولاية ومركزها الإداري، والتعديل في حدودها الإقليمية يتم بموجب مرسوم يصدر بناء على تقرير وزير الداخلية وباقتراح من المجلس الشعبي الولائي.

2. البلدية: إن تعريف البلدية تعريفا شاملا يعتبر من الموضوعات المعقدة والشائكة، ومع هذا فهي لا تخلو من المبدئين الأساسيين: إن البلدية في المعنى الجغرافي جزء من التراب الوطني، كما أنها الخلية الأساسية للشعب والدولة.⁵

ويعرفها القانون 10/11 بأنها: هي القاعدة الإقليمية للمركزية ومكان لممارسة المواطنة ، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية .⁶

تقوم البلدية بدور كبير في تنمية المجتمع في المجال الاقتصادي وذلك عن طريق ترك مسؤولية اتخاذ المبادرات الاقتصادية لها، وكذا إيجاد حلول في أقرب وقت وفي أحسن ظروف ممكنة لمشكلكي الاستثمار الأمثل للموارد البشرية المؤهلة، والرغبة في رفع مستوى معيشة أبناء المجتمع. بالإضافة إلى مهمتها في مجال المبادرة والتنشيط، فهي بذلك تخدم الدولة في مجال الاقتصاد وأيضا في مجال التنفيذ والتخطيط.⁷

ونظرا لكون الجماعات المحلية تمثل عصب التنمية المحلية، فقد قامت السلطات المركزية بعدة إصلاحات مالية لصالح هذه الهيئة بغرض ضمان نجاح برامج التنمية المحلية.

الفرع الثاني: مهام الجماعات المحلية:

للجماعات المحلية مهام عديدة من أهمها:

1- المحافظة على الممتلكات: وتتمثل في المنشآت الإدارية، التربوية، الثقافية، والمنشآت القاعدية كالطرق والسدود والجسور والشبكات المختلفة، التي تتطلب جهدا و أموالا في الصيانة والتجديد والتصليح والحماية.

2- التجهيز العام: ونعني به تجهيز كل المنشآت والمخططات المبرمجة التي تهدف إلى تنمية محلية في كل المجالات التي تمس حياة المواطن اليومية الفردية والجماعية والاجتماعية والاقتصادية.

3- صيانة المحيط والعمران: القيام بكل الأعمال التي تساهم في تقوية نظافة المحيط كجمع الأوساخ وتنظيف وتزيين الأحياء، ومحاربة الأمراض المنتقلة سواء عن طريق المياه أو الحيوانات، ومحاربة التلوث وحماية البيئة وفرض احترام قواعد البناء وتطوير

⁵ مسعود شريط، التنمية الإدارية والعمرائة بالبلديات والمدن الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 1998، ص24.

⁶ القانون 10/11 المؤرخ في 2011/06/22 والمتعلق بالبلدية ، المادة 01 .

⁷ أنس قاسم، أسس التنظيم الإداري والإدارة المحلية بالجزائر، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1998، ص 65، 66.

الأشكال المعمارية الأصبلة، والاستفادة من المخططات في مجال التعمير والبناء، فصيانة المحيط وال عمران من المهام التي تعبر عن سلطة الدولة ومصادقية الجماعات المحلية، وصدق المسئولين في تغيير الأمور.⁸

4- النشاط الاجتماعي: يتمثل النشاط الاجتماعي في:

استلام طلبات السكن ، - توفير المأوى في حالة أمر طارئ ، - تقديم مساعدة للبناء ، - استلام وتقديم طلب معونة غذائية، تشغيل الشباب ، - التكفل بالمعوزين والمعوقين ، - مساعدة العائلات عديمة الدخل .

فهي اختصاصات واسعة وهامة فعلا تتعلق بمختلف مظاهر الحياة المحلية، بحيث حول القانون للبلديات والولايات صلاحية القيام بأي عمل يستهدف كل النشاطات، وهذا ما أكدته بعض المواد من قانوني البلدية والولاية.

وهذه الصلاحيات والمهام لا تتم إلا في إطار نظرة جديدة للتسيير بعيد كل البعد عن التسيير العشوائي للشؤون العامة. و تستطيع تحقيق التنمية المحلية بمختلف أبعادها وتطوير المساهمة الديمقراطية المحلية، وخلق جو من التضامن الوطني بين مختلف شرائح المجتمع.

المطلب الثاني: مفهوم نظام مراقبة التسيير وأدواته:

الفرع الأول: مفهوم وأهداف نظام مراقبة التسيير:

قبل التعرض لمفهوم مراقبة التسيير نلاحظ أنها مركبة من مصطلحين "المراقبة" و "التسيير" لذا نود تعريف كل مصطلح على حدا .

المراقبة: المراقبة هي إحدى عناصر وظائف العملية الإدارية، وتهدف إلى مراقبة العمل وقياس الأداء الفعلي ومقارنته مع ما هو مخطط باستخدام معايير رقابية يقارن بها هذا الأداء، وفي ضوء نتائج المقارنة يتم تحديد الإنجازات الإيجابية التي يجب تعزيزها والانحرافات السلبية التي يجب تصحيحها وتجنبها مستقبلا، وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة.⁹

التسيير: يعرفه **Bergeron** " تلك العملية التي من خلالها نخطط وندير ونراقب موارد المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة".¹⁰

1- تعريف نظام مراقبة التسيير:

- عرف **Anthony** (1965) مراقبة التسيير على أنها: " تلك العملية التي يستطيع من خلالها المديرون ضمان الحصول على الموارد واستخدامها بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".¹¹

⁸ صحراوي بن شيحة وآخرون، المرجع السابق، ص 3 .

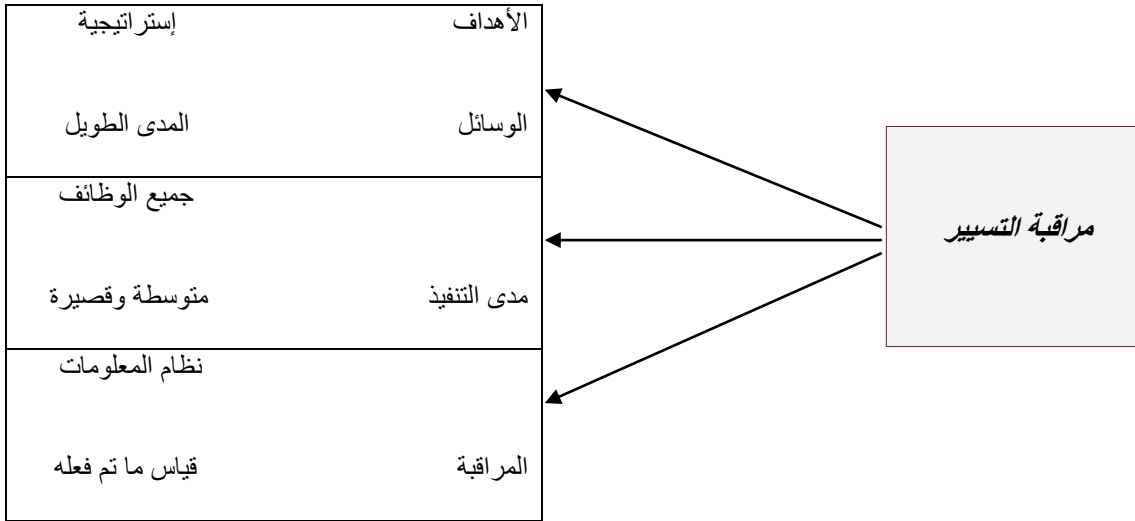
⁹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص302.

¹⁰ ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص09.

¹¹ Dutgea, **Contrôle de gestion**, 2^{ème} édition, 2005-2006

- ويعرفها **Alazard** : " على أنها رقابة تسييرية تبحث عن إدراك ووضع وسائل معلوماتية موجهة، لتمكين المسؤولين من التصرف وتحقيق التنسيق الاقتصادي العام بين الأهداف والوسائل وما هو محقق، لذا يجب اعتباره نظاما معلوماتيا لقيادة وتسيير المؤسسة، كونه يراقب فعالية ونجاعة الأداء لبلوغ الأهداف."¹²
 - كما يعرفها **Bergeron** بأنها: " تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم أداءاتهم وبمقارنة نتائجهم مع المخططات والأهداف المسطرة، وبتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة".¹³
 - من خلال التعاريف السابقة نجد أن مراقبة التسيير إذن هي: " مسار دائم للضبط، يسعى إلى تجنيد كل طاقات المؤسسة للاستخدام الأمثل للموارد وتصحيح الأخطاء والانحرافات، وهي تسمح للمسؤولين والعاملين بالتحكم في أدائهم التسييري، من خلال المعلومات التي يوفرها لهم والذي يساعدهم على تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية، وبصورة ملائمة ومنسجمة مع الإستراتيجية المحددة، وبالتالي فهو نظام للتحكم في التسيير ككل."¹⁴
- كما يمكن أيضا توضيح مفهوم نظام مراقبة التسيير كما يلي:

الشكل رقم (1.1) : مفهوم نظام مراقبة التسيير



المصدر: سليم عماد الدين، مراقبة التسيير في الجماعات المحلية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة بومرداس، الجزائر، 2007، ص25 .

من الشكل يظهر مفهوم مراقبة التسيير في كل مستوى من المستويات والدور الفعال لهاته الآلية في المؤسسة .

¹² ناصر دادي عدون وآخرون، مرجع السابق، ص 10.

¹³ عبد الرحمان هباج، أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012، ص23.

¹⁴ ناصر دادي عدون ، وآخرون ، المرجع السابق ، ص 46 .

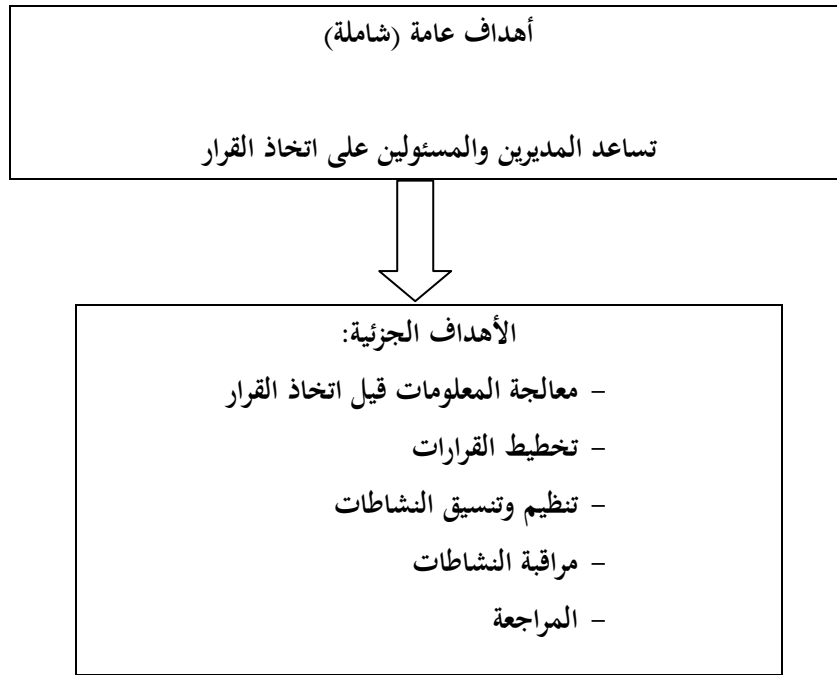
2- أهداف نظام مراقبة التسيير:

من بين الأهداف التي تسعى مراقبة التسيير إلى تحقيقها:

- تحليل الانحرافات التي تكون ناجمة بين النشاط الحقيقي والنشاط المعياري و إبراز الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات؛¹⁵
- تحقيق الفعالية ونعني بها تحقيق الأهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة؛
- الوقوف على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة لتصحيحها واستنتاج نقاط القوة للتركيز عليها؛
- تحقيق الملائمة أي التأكد من الأهداف المسطرة تتمشى مع الوسائل المتاحة.

و يمكن توضيح أهداف مراقبة التسيير من خلال الشكل التالي:

الشكل (2.1): أهداف نظام مراقبة التسيير



المصدر: عبد الرحمان هياج، مرجع سابق، ص 34.

انطلاقاً من الشكل نستنتج أهم الأهداف التي يعمل نظام مراقبة التسيير على تحقيقها في المؤسسة، وهي أهداف عامة وجزئية.

¹⁵ محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، العدد 2011/09 جامعة ورقلة، الجزائر، ص 166.

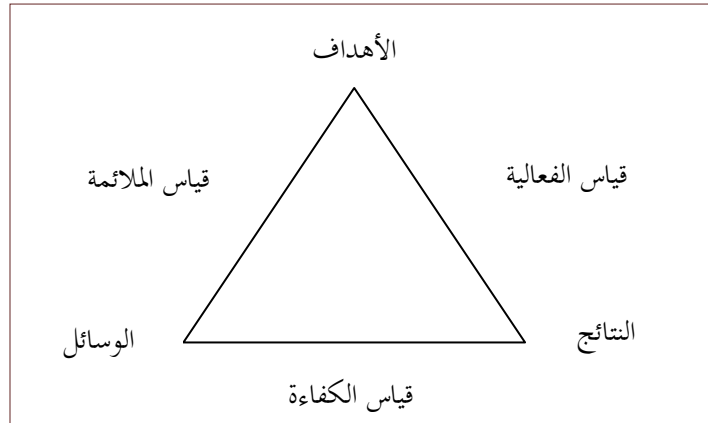
الفرع الثاني: خصائص مراقبة التسيير:

تتمثل خصائص نظام مراقبة التسيير فيما يلي:¹⁶

- تعتبر عملية جماعية وليست عملا انفراديا منعزلا؛
- تعمل على حث وتحفيز الأشخاص على تنفيذ المهام؛
- تبين الغاية من العملية وهي تحقيق أهداف المنظمة؛
- بالإضافة إلى الأشخاص تستعين بمجموعة من الأدوات والتقنيات لتنفيذ العملية؛
- تعتبر وظيفة وليست سلطة تملك حق المساءلة؛
- هي عملية مستمرة باستمرار نشاط المؤسسة؛
- ليست عملية قاصرة على مستوى إداري معين؛
- هي عملية تسعى إلى قياس الأداء وفقا لمعايير مالية وغير مالية محددة سلفا لضمان سيرها نحو تحقيق الأهداف المرجوة.¹⁷

حيث يمكن توضيح العلاقة بين الوسائل والأهداف والنتائج في الشكل التالي:

الشكل رقم (3.1): مثلث نظام مراقبة التسيير



المصدر: ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 47.

من خلال الشكل أعلاه يمكن القول أن مراقب التسيير يعمل على إيجاد علاقة بين ثلاثة عناصر للأداء هي: الأهداف المنتظرة والوسائل والنتائج المحققة، هذا ما يولد ثلاثة معايير يركز عليها مراقب التسيير للتقييم وهي الكفاءة، الفعالية، والملائمة.

¹⁶ نعيمة بجاوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009، ص 29.

¹⁷ محمد الصغير قريشي، مرجع السابق، ص 167.

الفرع الثالث: أهم أدوات مراقبة التسيير:

نظرا للأهمية التي تتمتع بها مراقبة التسيير كان لابد من التركيز على الأدوات التي تمارس بها عملية الرقابة. يذكر المفكرون أشكالاً مختلفة لأدوات مراقبة التسيير، بعضها بسيط وأساسي في الرقابة وبعضها أكثر تعقيداً، وبعضها يكون أسلوباً رقابياً داخلياً يستخدمه الجهاز التنفيذي للمؤسسة المعنية، وبعضها الآخر يكون أسلوباً رقابياً خارجياً تستخدمه هيئات مستقلة عن المؤسسة. كما أن هذه الأدوات تقيس عدداً من المؤشرات التي تحكم على الأداء الكلي للمؤسسة، والمركز المالي ومدى تميزها عن منافسيها، بينما يركز البعض الآخر على قياس أداء جزء معين من الأداء الكلي، أو لإحدى الوظائف المختلفة في المؤسسة مثل الإنتاج أو التسويق أو التموين أو الأفراد.¹⁸

وقد تم تصنيف أدوات مراقبة التسيير إلى صنفين تقليدية وحديثة كما يلي:

1- الأدوات التقليدية : منها ما يلي:

1.1 نظام المعلومات: هو عبارة عن مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها البعض، والتي تعمل على جمع البيانات والمعلومات، ومعالجتها، وتخزينها، وبثها، وتوزيعها لغرض صناعة القرارات، وتنسيق وتأمين السيطرة على المؤسسة إضافة إلى تحليل المشكلات، وتأمين المنظور المطلوب للموضوعات المعقدة، ويشمل نظام المعلومات على بيانات الأشخاص الأساسيين، والأماكن والنشاطات، والأمور الأخرى التي تخص المؤسسة والبيئة المحيطة بها.¹⁹

2.1 المحاسبة العامة: تعرف المحاسبة العامة أو المحاسبة المالية على أنها نظام معلومات يعمل على تسجيل العمليات التي تحدث بين المؤسسة ومحيطها، من أجل تحديد وضعيتها وأدائها بشكل عام. كما تعمل على تزويد المساهمين والمتعاملين الخارجيين مع المؤسسة بالمعلومات الضرورية.²⁰

3.1 المحاسبة التحليلية: محاسبة التكاليف هي تجميع وتخصيص تحليل لبيانات تكلفة الإنتاج أو النشاط لتوفير المعلومات اللازمة لإعداد التقارير الخارجية، وللتخطيط الداخلي ولرقابة العمليات الجارية ولاتخاذ القرارات الخاصة.²¹

2- الأدوات الحديثة: منها يلي:

1.2 التحليل المالي: هو العملية التي من خلالها يتم استنباط مؤشرات ونسب مئوية من البيانات المالية والمحاسبية للمؤسسة، بما يؤدي لتصحيح وزيادة الفعالية الاقتصادية لتلك المؤسسة.²²

¹⁸ نفس المرجع، ص 169.

¹⁹ خالد رحيم، أثر نظام المعلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012، ص 42.

²⁰ P.Biosselier, *Contrôle de gestion cours et application*, Ed Vuibert, Paris, France, 1999, p516.

²¹ هلال درحون، المحاسبة التحليلية: نظام معلومات للتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2005، ص 116.

²² نعيم نمر داود، التحليل المالي: دراسة نظرية تطبيقية، الطبعة الأولى، دار البلدية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 10.

2.2 الموازنة التقديرية: هي خطة مالية قصيرة المدى ، تتضمن توزيعا للموارد مرتبط بالمسؤوليات المحددة من أجل تحقيق الأهداف التي تطمح إليها المؤسسة، ويجب أن تكون الموازنة مرفقة بمخطط عمل (**Plan d'action**) نوعي ويتضمن تواريخ إنجاز النشاطات.²³

3.2 لوحة القيادة: يعرف **C.Alazard,S.Sépari** لوحة القيادة على أنها " مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسئول ما، للمساعدة على اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني، كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه المسئول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها ".²⁴

²³ N Robert Guedj, **Le Contrôle de Gestion pour Améliorer la performance de L'entreprise**, 3ème Edition, Paris, France, 2000, p38

²⁴ Claude Alazard, Sabine Sépari. **Contrôle de Gestion**, 5ème Edition, Dunod, Paris, France, 2001, p591.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية - الدراسات السابقة للموضوع -

في هذا المبحث سنحاول التطرق إلى أهم الدراسات التي لها علاقة بالموضوع الذي سوف نقوم بدراسته:

المطلب الأول : الدراسات باللغة العربية:

1- دراسة صفاء لشهب، بعنوان " نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار " الدراسة عبارة عن مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، والتي عالجت الإشكالية التالية : " كيف يساعد نظام مراقبة التسيير المسيرين والمسؤولين في عملية اتخاذ القرارات باعتباره وسيلة فعالة للتحكم في التسيير "؟.

هدفت الدراسة إلى التعرف على نظام مراقبة التسيير وعلى كيفية مساعدته على اتخاذ القرار ومدى أهميته في رفع وتحسين أداء المؤسسة، من خلال وجود نظام فعال لمراقبة التسيير يعمل على تحديد الانحرافات وتفسيرها، ولمعالجة الموضوع استخدمت الباحثة منهجين، المنهج الوصفي لمحاولة الوصول إلى معرفة دقيقة وتفصيلية لنظام مراقبة التسيير وكيفية مساعدته على اتخاذ القرارات ومنهج دراسة الحالة من خلال إجراء دراسة حالة للتعرف على خصائص الحالة المدروسة بشكل دقيق ومفصل. وقد تمثلت عينة الدراسة في مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموزاية، البليدة، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة أن مراقبة التسيير مسار دائم للتعديل تستهدف تجنيد الطاقات من أجل الاستخدام الأمثل للموارد وتصحيح الأخطاء والانحرافات، تنمية معلومات المسيرين من خلال رفع كفاءة الأفراد وتحسين أداء المؤسسة ككل بالإضافة إلى تقييم نظام مراقبة التسيير من خلال مجموعة من الأدوات التي تستعمل كتقنيات تسمح بتخطيط الأداء وكذلك متابعتها والحكم عليها بعد تنفيذها.

ولم تتطرق هذه الدراسة للأدوات الرقابية ككل بل ركزت فقط على اختيار بعض الأدوات، حسب الأولوية وحسب الاحتياجات مثل (المحاسبة التحليلية، الموازنات التقديرية، لوحة القيادة) ولم تهتم بالمحاسبة العامة والتحليل المالي، فهي أيضا وسائل لإتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية.

2- دراسة سليم عماد الدين، بعنوان "مراقبة التسيير في الجماعات المحلية" ، الدراسة عبارة عن مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير فرع: تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، الجزائر، 2007 والتي طرحت الإشكالية التالية : "كيف يمكن إدراج مراقبة التسيير في تسيير الجماعات المحلية خاصة ما تعلق بالبلديات ؟ "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظام مراقبة التسيير على مستوى الجماعات المحلية وعلى مدى أهميته في رفع وتحسين مستوى الخدمة والأداء، كما تعرضت إلى التطور التاريخي لمراقبة التسيير وعرض خصائص وأهداف هذه الأخيرة، بالإضافة

إلى التعرف على الجماعات المحلية ومكوناتها وشرح كيفية بناء ميزانيتها بشقيها الإيرادات والنفقات، ومن هم الأطراف المعنيين بالرقابة عليها واختتمت هذه الدراسة باقتراح عرض سيرورة بناء مراقبة التسيير في بلدية الجزائر الوسطى. استخدم الباحث في بحثه المنهج الاستقرائي، اعتمادا على الأدوات التالية: المحاسبة بالنشاط ولوحة القيادة.

وقد خلصت الدراسة إلى أن جمود القوانين التشريعية يؤثر سلبا على مستوى الأداء والخدمة على مستوى الجماعات المحلية، مما يستوجب ضرورة مراجعتها كما وأبرزت الدور الفعال للجماعات المحلية وتأثيرها في المجتمع والتنمية. لم يتم التطرق في هذه الدراسة إلى التعرف على جميع جوانب أدوات مراقبة التسيير حيث اكتفت فقط بالمحاسبة بالنشاط ولوحة القيادة، كما اهتمت الدراسة بالرقابة المالية فقط دون غيرها على مستوى مجتمع الدراسة.

3- دراسة نعيمة يحيى، بعنوان "أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق"، الدراسة عبارة عن أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009، والتي عالجت الإشكالية التالية: "ما هو الواقع التطبيقي لأدوات مراقبة التسيير في التكيف مع مستجدات الظروف الحالية؟".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مكانة مراقبة التسيير في المؤسسة وإبراز أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير التقليدية والحديثة في عملية التخطيط وتقييم الأداء، ومعالجة الموضوع استخدمت الباحثة منهجين هما المنهج الوصفي لعرض ما هو متوفر أكاديميا من معلومات عن الموضوع، والمنهج التحليلي للبيانات المتعلقة بعينة البحث قصد التعرف على واقعها.

وقد شملت عينة الدراسة مؤشرات العرض والطلب العالمي، بالإضافة إلى مؤشرات العرض الوطني والاستهلاك الوطني والواردات وتطور الأسعار في قطاع صناعة الحليب. وأهم ما توصل إليه الباحث إبراز الدور الفعال الذي لعبه المحيط في تحديد أدوات التخطيط والتقييم لمراقبة التسيير في المؤسسات، من خلال التطورات التي عرفتها مراقبة التسيير والتحويلات التي مست أدوات التسيير التقديري، من خلال ابتكار أساليب وأدوات ساعدت على اختيار المعالم والمؤشرات التي تقيس وتحسن الأداء، وتبحث عن المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات وتقييم الأداء.

لم يتم التطرق في هذه الدراسة إلى التعرف على جميع جوانب أدوات مراقبة التسيير التقليدية والحديثة، حيث اكتفت فقط بالأدوات التي تستعمل في عملية تخطيط الاستغلال ومتابعة وتقييم الأداء.

4- دراسة مريم رحمانى، بعنوان "تقييم نظام مراقبة التسيير من خلال لوحات القيادة" الدراسة عبارة عن مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مباح، ورقلة، الجزائر، 2013 والتي عالجت الإشكالية التالية: "إلى أي مدى يساهم نظام التسيير من خلال لوحات القيادة في تقييم وتحسين وضعية المؤسسات الاقتصادية؟"

تعرضت الدراسة إلى كل من نظام مراقبة التسيير ولوحة القيادة، حيث قامت الباحثة بجمع المعلومات على مستوى المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بورقلة مستخدمة المنهج الاستقرائي قصد إبراز الدور الفعال لنظام مراقبة التسيير في المؤسسة وشرح أهدافه وخصائصه واكتشاف نقاط القوة والضعف.

كذلك التعريف بلوحة القيادة كأداة من أدوات مراقبة التسيير الفعالة وشرح كيفية إعدادها وأنواعها على مستوى المؤسسة المعنية بالدراسة، والتوصل إلى الربط بين لوحة القيادة ودورها المهم كأداة من أدوات نظام مراقبة التسيير .

هذه الدراسة لم تتعرض لأدوات مراقبة التسيير ككل بل اكتفت ببعضها فقط، والمتمثلة في لوحة القيادة ولم تهتم بدور كل من المحاسبة العامة و المحاسبة التحليلية والتحليل المالي وغيرها من الأدوات المهمة في عملية مراقبة التسيير. وقد توصلت إلى أن نجاح كل نشاط لأي مؤسسة اقتصادية يرجع بالدرجة الأولى إلى نجاعة نظام مراقبة التسيير المطبق على مستواها، والأدوات المستعملة لذلك، ومدى قناعة كل من المسؤولين والعمال بالدور الهام لذلك.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية:

1- Gilles David, "Les Rôles du Contrôle et des Contrôleur de Gestion Financiers", L'étude est une Thèse de Doctorat en Gestion, Spécialité : Comptabilité, Finance, Ecole Doctorale, Université IX Dauphine, Paris, France, 2006, la problématique de cet étude été formaliser de la manière suivante : "**Quels sont les rôles des contrôleurs et du contrôle de gestion financiers dans les grandes entreprises ?**

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كيفية استخدام العمليات المالية لنظام مراقبة التسيير، وتسجيل أدوار مراقبو التسيير في منظور ديناميكي وتنظيمي، والتركيز على البعد المالي للأنشطة الفعالة في المؤسسات الفرنسية الكبيرة، واستخدام الباحث المنهج التجريبي لإسقاط موضوع الدراسة على مجموعة من المؤسسات. وقد شملت عينة الدراسة مجموعة من المؤسسات الفرنسية منها (شركة السكك الحديدية الفرنسية، مكتب البريد، Renault)، وأهم ما توصلت إليه الدراسة وجود التركيز على قدرة السيطرة لنظام مراقبة التسيير من جهة لنشر القيم، ومن جهة أخرى لتنظيم التفاعلات بين أعضاء المنظمة بالإضافة إلى المشاركة في إعداد وتطوير إستراتيجيات الشركة وأهدافه، وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيقها (التأمين، التنفيذ والتنسيق، تقدير أداء الأفراد على مختلف أنشطة الشركة) إلا أن هذه الدراسة لم توضح لنا كيفية معالجة المعلومات وتدقيقها قبل إتخاذ القرارات المناسبة، كما لم تعر أهمية إلى الأدوات الرقابية التي يستعان بها في عملية التخطيط والتقييم. وأهم ما توصلت إليه الدراسة، أن العمليات المالية لنظام مراقبة التسيير ذات تأثير قوي و إيجابي على نشاط المؤسسة، وهذا للنتائج المحققة في أرض الواقع لأهم المؤسسات التي تطبق هذه الإجراءات، لكن هذه الدراسة لم تهتم إلا بالعمليات المالية لنظام مراقبة التسيير، وأهمت أهم المكونات الأخرى والتي تعتبر ذات أهمية بالغة لتحقيق الأهداف المسطرة.

2- Didier Van Caillie " Enquête sur les pratiques et les besoins en matière de contrôle de gestion dans les PME Wallonnes ", Cahier de recherche, collection du Département de Gestion de l'Université de Liège, Belgique, 2002.²⁵

La problématique de cet étude été formaliser de la manière suivante : "**Quels sont les outils des contrôle de gestion dans les PME et Quelle niveau de pratique de cette outils ?**"

تمثل هذه الدراسة الحالة البلجيكية ، وقد ركزت حول تطبيقات أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدى أهميتها ، شملت الدراسة حوالي 100 مؤسسة تضم ما بين 20 و 100 عامل ، وقد تمت من خلال توزيع استبيان على أفراد عينة الدراسة ، بهدف معرفة دور المسيرين أو المسؤولين الماليين ومدى اهتمامهم بنظام مراقبة التسيير والأدوات التي يستخدمونها (حساب سعر التكلفة، هامش على أساس المنتج....) ومن ثم تحديد طبيعة الرقابة اللازمة لكل نشاط من أنشطة المؤسسة، والجهات المسؤولة عن ذلك، وأخيرا دراسة طبيعة وأسباب الحاجة إلى التكوين في مختلف الأنشطة التي تعتبر المحرك لتفعيل نظام مراقبة التسيير.

خلصت الدراسة إلى أن غالبية المسيرين يهتمون بنظام مراقبة التسيير ودوره في حساب التكلفة واتخاذ القرارات الاستثمارية لمؤسساتهم، وكان ذلك بنسب 85 % و 65 % على التوالي. أما حساب ومتابعة هامش الربح (منتج / زبون) وإعداد الموازنات التقديرية ومتابعتها فكانت بنسبة 95 %، وأن مراقبة التسيير ترتبط بشكل مباشر بمسيري المؤسسات الصغيرة المتوسطة.

وقد ركزت هذه الدراسة على الأنشطة ذات الرقابة التشغيلية (سعر التكلفة، لوحة القيادة التشغيلية) وأهملت الأنشطة ذات البعد الإستراتيجي (لوحة القيادة الإستراتيجية، مردودية الزبائن ومستوى رضاهم).

²⁵ فريشي محمد الصغير، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2013، ص10.

المطلب الثالث : مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية :

بعد استعراضنا للدراسات السابقة التي تم إجراؤها في مجال الدراسة نجد أنه هناك أوجه تشابه و أوجه اختلاف في عدة جوانب أهمها ما يلي :

1- من ناحية الهدف لقد اشتهرت جل الدراسات حول هدف رئيسي واحد وهو مدى تقييم نظام مراقبة التسيير في الجماعات المحلية ، ومعرفة الأدوات والتقنيات المستعملة ومدى تحقيقها لأهداف المؤسسة المسطرة ، وهو ما تهدف له دراستنا ، ولكن لكل باحث طريقته الخاصة في صياغة هدفه ، وأسلوب معالجته .

2- بالنسبة للمنهج المستخدم للمعالجة ، معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي لتوضيح جوانب الموضوع النظرية ، والدراسات الأخرى استخدمت المنهج الاستقرائي ، والمنهج التحليلي لمعرفة دقيقة ومفصلة للجانب التطبيقي .

3- أما بالنسبة لعينة الدراسة فوجدنا اختلاف بين الدراسات ، فكل دراسة أسقطت دراستها على عينة معينة ، معظمها طبقت في مؤسسات محل الدراسة فوجدنا اختلاف بين الدراسات ، فكل دراسة أسقطت دراستها على عينة معينة ، معظمها طبقت في مؤسسات محل الدراسة ، والبعض الآخر أسقط دراسته على مجموعة من الشركات ، ماعدا دراسة واحدة التي استخدمت في عينة الدراسة مؤشرات العرض والطلب العالمي والوطني .

4- بالنسبة لطريقة المعالجة فهناك أوجه تشابه و أوجه اختلاف بين الدراسات السابقة يمكن تلخيصها في أن كل الدراسات المتعلقة بتقييم نظام التسيير في المؤسسة ، ركزت على أدوات الرقابة المستعملة وعلى الوظائف المعنية ومدى تحكم مراقبة التسيير في تطوير الأداء ، ومن أوجه الاختلاف أن الدراسات السابقة شاملة وموسعة ، اما الدراسات المتعلقة بنظام مراقبة التسيير أعطت أهمية كبيرة للأدوات التي يقيم بها هذا النظام كما اختلفت الدراسات من حيث كل مؤسسة والأدوات التي تستعين بها في عملية المراقبة والتقييم .

مع كل هذه الاختلافات الموجودة بين هذه الدراسات إلا أنها أجمعت على استنتاج واحد وهو أن لنظام مراقبة التسيير دور فعال ومهم في تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية وهذا ما سيتم اختباره على مؤسسة الدراسة .

خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا لهذا الفصل وبدءا بالمبحث الأول والذي يتضمن الأدبيات النظرية المتعلقة بمفهوم الجماعات المحلية ودورها في المجتمع ، وكذا مفاهيم حول نظام مراقبة التسيير من تعريف وأهمية مع التركيز على الأدوات التي تمارس بها عملية الرقابة ، من خلال هذه الدراسة النظرية تبين أن نظام مراقبة التسيير في الجماعات المحلية يعمل على اكتشاف الأخطاء ونقاط القوة والضعف وتصحيح الانحرافات ، عن طريق إعطاء الحلول و الاقتراحات الممكنة .

أما المبحث الثاني فكان بعنوان الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا ، والذي تم من خلال استعراض لأهم جوانب هذه الدراسات والمتمثلة في الهدف من الدراسة ، الإشكالية المطروحة ، المنهج المتبع ، عينتها ، وكذا ذكر أهم النتائج المتوصل إليها وفي نهاية كل دراسة تم إعطاء نقد ، أو إبراز إحدى الجوانب المهمة في الدراسة . ومن ثم إبراز أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات فيما بينها ، ومع دراستنا .

الفصل الثاني :

دراسة حالة بلدية الطيبات ولاية ورقلة

تمهيد :

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى المفاهيم المتعلقة بالجماعات المحلية ونظام مراقبة التسيير الذي يعتبر من أهم الآليات التي تساعد على التحكم الجيد في أداء المؤسسة ، ورغبة منا في إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي حاولنا القيام بدراسة حالة في بلدية الطيبات ، التي تعتبر من أقدم و أكبر بلديات دائرة الطيبات ولاية ورقلة حتى نحاول تقييم نظام مراقبة التسيير على مستواها ودراسة الأدوات الرقابية المستعملة و اكتشاف نقاط القوة والضعف في هذا النظام .

ولدراسة أعمق و أكثر تفصيلا لهذا الفصل تم تقسيمه إلى مبحثين هما :

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة.

المبحث الثاني: مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية .

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة:

المطلب الأول: طريقة الدراسة:

بما أن موضوع الدراسة هو تقييم نظام مراقبة التسيير في الجماعات المحلية، فقد اخترنا دراسة حالة بلدية الطيبات ولاية ورقلة لنسقط عليها الدراسة النظرية ونختبر مدى صحة الفرضيات من خطئها.

الفرع الأول: مؤسسة الدراسة :

1- التعريف بالمؤسسة: بلدية الطيبات:

انتمت بلدية الطيبات إلى ولاية الواحات سابقا، ثم من عهد التقسيم الأول الذي عرفته البلاد خلال سنة 1975 أصبحت مدينة الطيبات من بلديات ولاية ورقلة. وحسب المرسوم الرئاسي 140-15 الصادر في 2015/05/27 أصبحت بلدية الطيبات تابعة للمقاطعة الإدارية بتقرت.

تقع بلدية الطيبات على حافتي الطريق الوطني رقم 16 المؤدي من الناحية الشرقية لولاية الوادي، ومن الناحية الغربية إلى مدينة تقرت، تبعد عن الأولى بـ 60 كلم وعن الثانية بـ 40 كلم، تبلغ مساحتها 4562 كلم² ويبلغ عدد سكانها في إحصاء سنة 2008 بـ : 20604 نسمة. يبلغ عدد عمال البلدية 337 عامل منهم 180 عمال دائمين و 157 عمال مؤقتين.

تقوم هذه المؤسسة الخدمية العمومية بالإشراف والتسيير لجميع المصالح الإدارية والتقنية ضمانا لاستمرارية النشاط الإداري المحلي، بالإضافة إلى إعطاء الوجه المشرف والجميل للمدينة، وتقريب الإدارة من المواطن قصد ممارسة الديمقراطية الشعبية.

2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يتكون الهيكل التنظيمي للبلدية من مصالح إدارية (الأمانة العامة، المالية والمحاسبة، التنظيم العام والشؤون الاجتماعية) وأخرى تقنية (مصلحة الصفقات، المصلحة التقنية والشبكات، الوسائل العامة) تعمل تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي ، والتي بدورها تتكون من مكاتب متعددة (الملحق رقم 01).

الفرع الثاني: منهجية الدراسة:

انطلاقا من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وأهمها التعرف على أهمية نظام مراقبة التسيير في الجماعات المحلية، بلدية الطيبات ولاية ورقلة ، تم اعتماد المنهج الوصفي بالدرجة الأولى لتحليل المعلومات التي لها علاقة بالموضوع وتصنيفها وتلخيص نتائجها من خلال إخضاعها لأدوات البحث العلمي المعروفة، مع تحري الموضوعية والصرامة العلمية ما أمكن، هذه المعلومات تم جمعها من مصادر مختلفة لكنها جميعا ترتبط بالموضوع بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، بغرض الوصول إلى معرفة دقيقة

لعناصر الإشكالية، مع منهج دراسة الحالة قصد إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسة محل الدراسة لتحليل البيانات والمعلومات المحصل عليها ومن ثم تحديد النتائج المتوصل إليها.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة:

بعد اختيارنا لمنهج الدراسة ومؤسسة الدراسة، وجب علينا تحديد أدوات البحث المستعملة في جمع المعلومات والبيانات، ولهذا ارتأينا أن أفضل الأدوات للوصول إلى نتائج حول هذا الموضوع، هي أدوات المقابلة الشخصية والملاحظة، و تحليل الوثائق المحصل عليها من المؤسسة.

1- المقابلة الشخصية: اعتمدنا على أسلوب المقابلة الشخصية مع رئيس مصلحة المحاسبة، وهذا للحصول على المعلومة مباشرة من أجل شرح الأسئلة للوصول إلى إجابات صحيحة وسليمة تمكننا من الحصول على بعض المعلومات المرتبطة بموضوع الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة.

2- الملاحظة: استخدمنا في هذا البحث الملاحظة كوسيلة ثانية بغرض تشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة والتي اقتضت على ملاحظة عدم وجود مصلحة مستقلة لمراقبة التسيير، كما أن رئيس مصلحة المحاسبة يقوم بمراقبة تسيير المؤسسة من الجهة المالية فقط، مع ملاحظة وجود بعض أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة والمتمثلة في الموازنة والمحاسبة العمومية، وهي غير كافية حسب وجهة نظرنا للحكم على الأداء في المؤسسة وتحقيق الكفاءة والفعالية المستهدفة.

3- تحليل الوثائق المحصل عليها من المؤسسة: وقد تمثلت هذه الوثائق في الموازنات الخاصة بالمؤسسة للسنة: 2015 وهي: الميزانية الأولية ، الميزانية الإضافية ، الحساب الإداري .

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

المطلب الأول: نتائج الدراسة:

الفرع الأول: عرض أدوات التسيير المستخدمة في المؤسسة:

تقتصر أدوات مراقبة التسيير المستخدمة في البلدية على المحاسبة العمومية والموازنة التقديرية (الميزانية) .

1- **المحاسبة العمومية:** يمكن تعريف المحاسبة العمومية من منطلق نص المادة الأولى من القانون 90-21 المؤرخ في 15/08/1990 والمتعلق بالمحاسبة العمومية، وبمفهوم محتوى هذه المادة نستخلص بأن المحاسبة العمومية هي الأحكام التنفيذية العامة التي يحددها هذا القانون والتي تطبق على الميزانيات والعمليات المالية التي تشمل عمليات تنفيذ الإيرادات والنفقات وعمليات الخزينة وكذا نظام محاسبتها والخاصة بـ :

- الدولة؛
- المجلس الدستوري؛
- المجلس الشعبي الوطني؛
- مجلس المحاسبة؛
- الميزانيات الملحقه؛
- الجماعات الإقليمية؛
- المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.

2- **الموازنة التقديرية:** وهي ما تعرف بالميزانية على مستوى البلدية وهي حسب المادة 176 من المرسوم 11-10 المؤرخ في 22 يونيو 2011 ، ميزانية البلدية هي جدول تقديرات الإيرادات والنفقات السنوية للبلدية . وهي عقد ترخيص وإدارة يسمح بسير المصالح البلدية وتنفيذ برنامجها للتجهيز و الاستثمار . يحدد شكل ميزانية البلدية ومضمونها عن طريق التنظيم.

1.2- **تنفيذ الميزانية:** يتم تنفيذ الميزانية من حيث الإيرادات عن طريق إجراءات الإثبات والتصفية والتحصيل، ويتم تنفيذ الميزانية من حيث النفقات عن طريق إجراءات الالتزام والتصفية والأمر بالصرف والدفع.

- ✓ الإثبات : هو الإجراء الذي يتم بموجبه تكريس حق الدائن العمومي؛
- ✓ تصفية الإيرادات: هو الإجراء الذي يتم بموجبه تحديد المبلغ الصحيح للديون الواقعة على المدين لفائدة الدائن العمومي والأمر بتحصيلها؛
- ✓ التحصيل : هو الإجراء الذي يتم بموجبه إبراء الديون العمومية؛
- ✓ الالتزام : هو الإجراء الذي يتم بموجبه إثبات نشوء الدين؛
- ✓ التصفية : تسمح بالتحقق على أساس الوثائق الحسابية وتحديد المبلغ الصحيح للنفقات العمومية؛
- ✓ الأمر بالصرف : هو الإجراء الذي يأمر بموجبه دفع النفقات العمومية؛
- ✓ الدفع : هو الإجراء الذي يتم بموجبه إبراء الدين العمومي.

2.2- الأعيان المكلفون بالتنفيذ : يتطلب تنفيذ الميزانية والقيام بالعمليات المالية تدخل شخصين ذوي أدوار منفصلة، ولكن متكاملة ويتعلق الأمر بالأمر بالصرف والمحاسب العمومي اللذان يراقبان بعضهما البعض، والقانون يكرس مبدأ فصل السلطات بين الأمر بالصرف والمحاسب العمومي بتقسيم المهام بينهما وهذا يؤدي بدون شك إلى تأدية عمل كل منهما في ظروف جيدة ولكن الغرض المنشود هو أبعد من ذلك ويتعلق على الخصوص بحماية الأموال العمومية.

لا يمكن للشخص الذي يملك قرار إنشاء الإيرادات والنفقات أن يكون نفس الشخص الذي يقوم بتحصيل الإيرادات وتسديد النفقات، هذا التنافي بين وظيفتي الأمر بالصرف والمحاسب العمومي ينص عليه القانون.

1.2.2- الأمر بالصرف: يعتبر أمرا بالصرف كل شخص يؤهل للقيام بإجراءات الإثبات والتصفية للإيرادات وإجراءات الالتزام والتصفية والأمر بالصرف للنفقات، وبمجرد تعيين الشخص في الوظيفة التي تحتوي ضمن مهامها هذه الإجراءات، يخول القانون لهذا الشخص صفة الأمر بالصرف وتزول هذه الصفة مع انتهاء هذه الوظيفة.²⁶

2.2.2- المحاسب العمومي : يعد محاسبا عموميا كل شخص يعين قانونا للقيام فضلا عن إجراءات تحصيل الإيرادات التي يتم بموجبه إبراء الديون العمومية وإجراءات دفع النفقات التي يتم بموجبه إجراء الدين العمومي ب :

- تحصيل الإيرادات ودفع النفقات؛

- ضمان حراسة الأموال أو السندات أو القيم أو الأشياء أو المواد المكلف بها وحفظها؛

- تداول الأموال والسندات والقيم والممتلكات والعائدات والمواد.

3.2- وثائق الميزانية : تعتبر وثائق ميزانية البلدية الوسيلة الوحيدة والأساسية التي تبين كيفية توظيف الإيرادات وصرف النفقات، والتي تتكون من أبواب لها عنوان خاص بها، تتعلق بكل قسم من أقسام الميزانية وكل باب ينقسم إلى مواد تحمل رقما معيناً، وتتكون ميزانية البلدية من :

1.3.2- الميزانية الأولية: تعتبر الوثيقة الأساسية لكل النفقات والإيرادات السنوية الخاصة بالبلدية.

²⁶. المادة 7 من القانون 21/90 المؤرخ في 15/08/1990 المتعلق بالمحاسبة العمومية المعدل والمتمم ، جريدة رسمية رقم 35 .

وفيما يلي جدول يوضح أهم حسابات الميزانية الأولية لبلدية الطيبات لسنة 2015 :

حيث تمت المصادقة على الميزانية الأولية بمجموع إيرادات ونفقات متوازن يساوي: 96967191.12 دج.

الجدول رقم (1.2) : يوضح أهم حسابات الميزانية الأولية لبلدية الطيبات لسنة 2015

الإيرادات				النفقات			
النسبة %	المبلغ	التعيين	الحساب	النسبة %	المبلغ	التعيين	الحساب
1.57	1523606.12	نتائج الأعمال العمومية	71	3.40	3293374.97	سلع ولوازم	60
26.46	25667000.00	تحصيلات واعانات ومساهمات	72				
52.94	51327697.00	ممنوحات صندوق الأموال المشتركة	74	7.52	7300000.00	أشغال وخدمات خارجية	61
0.25	244502.00	ضرائب غير مباشرة	75	13.80	13376457.80	مصاريف التسيير العام	62
18.78	18204386.00	ضرائب مباشرة	76	66.32	64300000.00	مصاريف المستخدمين	63
				0.20	200000.00	ضرائب ورسوم	64
				0.56	546131.58	منح واعانات	66
				1.12	1082298.08	مساهمات وحصص لفائدة الغير	67
				7.08	6868928.69	الإقتطاع لنفقات التجهيز والإستثمار	83
100	96967191.12	المجموع	100	100	96967191.12	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

2.3.2 - الميزانية الإضافية: عندما تمضي الأشهر الأولى من السنة ، فإن الاحتياجات ستظهر بوضوح الشيء الذي يؤدي بالبلدية إلى المصادقة على الميزانية الإضافية، والمقصود بها هو تصحيح الميزانية الأولية أو النقص في كل من الإيرادات والنفقات .

وتعد كآخر أجل في شهر جوان من السنة التي ستطبق فيها، والتصويت عليها يكون من قبل السلطة الوصية قبل 15 جوان.

وفيما يلي جدول يوضح أهم حسابات الميزانية الإضافية لبلدية الطيبات لسنة 2015 :

حيث تمت المصادقة على الميزانية بمجموع إيرادات ونفقات متوازن يساوي: 671917228.39 دج . أما بالنسبة لقسم التسيير فبمجموع إيرادات ونفقات متوازن يساوي: 285462266.69 دج

الجدول رقم (2.2) : يوضح أهم حسابات الميزانية الإضافية لبلدية الطيبات لسنة 2015 قسم التسيير

الإيرادات				النفقات			
النسبة %	المبلغ	التعيين	الحساب	النسبة %	المبلغ	التعيين	الحساب
0.53	1523606.12	نتائج الاملاك العمومية	71	12.40	35372791.00	سلع ولوازم	60
9.80	27967000.00	تحصيلات وإعانات ومساهمات	72	12.15	34686934.30	أشغال وخدمات خارجية	61
30.42	86834643.00	ممنوحات صندوق الأموال المشتركة	74	10.92	31176457.80	مصاريف التسيير العام	62
0.09	244502.00	ضرائب غير مباشرة	75	57.50	164114945.62	مصاريف المستخدمين	63
6.38	18204386.00	ضرائب مباشرة	76	0.10	300000.00	ضرائب ورسوم	64
52.78	150688129.57	ناتج السنوات السابقة	82	0.04	100000.00	مصاريف مالية	65
				0.87	2484742.78	منح وإعانات	66
				0.38	1083058.08	مساهمات وحصص للغير	67
				3.07	8763408.42	أعباء استثنائية	69
				0.17	511000.00	ناتج واعباء السنوات السابقة	82
				2.40	6868928.69	الإقتطاع لنفقات التجهيز	83
100	285462266.69	المجموع	100	285462266.69	المجموع		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

أما بالنسبة لقسم التجهيز فمجموع إيرادات ونفقات متوازن يساوي: 393323890.39 دج

الجدول رقم (3.2): يوضح أهم حسابات الميزانية الإضافية لبلدية الطيبات لسنة 2015 قسم التجهيز

الإيرادات				النفقات			
النسبة %	المبلغ	التعيين	الحساب	النسبة %	المبلغ	التعيين	الحساب
98.25	386454961.70	الفائض المرحل	60	1.34	5300000.00	أموال عقارية	24
1.75	6868928.69	تزويدات	10	98.66	388023890.39	أشغال جديدة	28
100	393323890.39	المجموع		100	393323890.39	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة .

3.3.2- الحساب الإداري: بعد انتهاء السنة المالية يكون من الضروري إعداد حصيلة العمليات التي أنجزت بالفعل خلال السنة المالية في الحساب الإداري ، وتقبل وثيقة المحاسبة في شهر أكتوبر من السنة التي تلي السنة التي هي بصدد عرض ما أنجز بها. فالحساب الإداري هو حوصلة مالية للسنة الماضية ، ويعد قبل 30 ماي من السنة المعنية بالنسبة للسنة الماضية . وبالنسبة للحساب الإداري لسنة 2015 الخاص بالبلدية حسب رئيس مصلحة المحاسبة فهو في طور الإنجاز.

الفرع الثاني: تقييم نظام مراقبة التسيير في المؤسسة :

كما رأينا فالبلدية تعتمد في مراقبة تسييرها على كل من المحاسبة العمومية و الميزانية، وهذا حسب ما نص عليه القانون، ويمكن إبراز أهم نقاط القوة أو الضعف في هذه الأدوات كما يلي:

1- بالنسبة للمحاسبة العمومية :

إيجابياتها:

- معرفة كلفة وأسعار مردودية الخدمات؛
- معرفة المركز المالي للهيئات العمومية؛
- تحديد النتائج السنوية؛
- دمج العمليات المالية ونتائج المحاسبة الوطنية؛
- تحقيق الرقابة في الإنفاق؛
- الإعتماد على أكثر من طرف واحد في عملية الصرف.

سليباتها:

- خاصة بالمؤسسات العمومية التابعة للدولة فقط؛
- تخص المؤسسات الخدمية غير الربحية فقط دون الإنتاجية؛
- نستطيع وصفها بالكلاسيكية وهذا لعدم التجديد المستمر؛
- تعتبر وسيلة رقابة مالية لأنها لا تهتم بمؤشرات الأداء.

2- بالنسبة للميزانية:

الرقابة على الميزانية أو الرقابة المالية تخضع لحملة من المبادئ والأسس تميزها عن غيرها من أنواع الرقابة، وتنفرد بها دون سواها وهي :

- خضوع العمليات المالية لمجموعة من الإجراءات والتي تعرف بالدورة المستديرة ، و التي تسبق و ترافق كل عملية مالية سواء كانت متصلة بالإيراد أو الإنفاق؛
- الإعتماد على المراجعة أي عدم القيام بأي إجراء قبل التأكد من سلامة وصحة ما سبقها من إجراءات؛
- عدم تدخل جهة منفردة في إتمام هذه الإجراءات .

وتتم مراقبة ميزانية البلدية من طرف هيئات مختلفة محددة تجعل منها ثلاث أنواع هي :

- الرقابة الإدارية؛
- الرقابة القضائية؛
- الرقابة الشعبية.

1- الرقابة الإدارية: هي الرقابة التي تمارس من داخل الإدارة وتخص ميزانيات المؤسسة على الأساس وتتركز على جانب النفقات ونصنفها إلى: ²⁷

1.1- الرقابة السابقة: يطلق عليها الرقابة الوقائية (الرقابة المانعة): وهي التي تمنع سوء استعمال الأموال بعد التنفيذ، وتتمثل في الإجراءات و عمليات الرقابة والمراجعة التي تسبق عملية الصرف ومجال الرقابة السابقة في عمليتي الالتزام والتعهد على مستوى الأمر بالصرف.

فالرقابة السابقة تهدف إلى ضمان سلامة العمليات المالية، أي أن العمليات المالية التي تتم من طرف المؤسسة تكون مطابقة للقوانين والتنظيمات سارية المفعول، وهي رقابة قبل الإنفاق من أجل منع الوقوع في الخطأ وتمثل هيئة الرقابة السابقة في المراقب المالي.

1.1.1- المراقب المالي: هو الجهة المكلفة بالرقابة القبلية على تنفيذ النفقات العمومية، حيث يكون مؤهل ومعين من طرف وزير المالية .

²⁷ . سليم عماد الدين ، مرجع سابق ، ص 54 .

يكمن دور المراقب المالي في إثبات عملية النفقة وهذا بـ :

- التأكد من وجود جميع الوثائق المثبتة؛
- التأكد من وجود اعتماد مالي.

كما أن للمراقب المالي صلاحيات ومهام من أهمها:

- مسك تعداد المستخدمين ومتابعتهم؛
- مسك سجلات التأشير والرفض؛
- مسك محاسبة الالتزامات.

كما يمكن اعتبار مراقبة المحاسب العمومي رقابة سابقة، لأنها مكتملة لعمليات المراقب المالي بحيث يراقب هذه العمليات

على نحو:

- مطابقة العملية للقوانين المعمول بها والتشريعات؛
- مراقبة صفة الأمر بالصرف (مسؤول فعلي أو مفوض)؛
- توفر اعتمادات مالية كافية؛
- مراقبة تأشير المراقب المالي؛
- مراقبة وضعية الديون للجهة الدائنة.

2.1.1- لجنة الصفقات: هي هيئة محددة بشكل قانوني تحتم بنفقات الاستثمار (مطابقة العملية للإجراءات والقوانين) وهي

رقابة سابقة تخص العمليات التالية:

- الإنجاز؛

- اقتناء المعدات والأدوات؛

- خدمات معينة (النقل).

2.1- الرقابة اللاحقة : تتمثل في العمليات التي تتم بعد تنفيذ النفقات العمومية، وعلى هذا الأساس هناك عدة هيئات للرقابة

البعدية وتشمل ما يلي:

- الرقابة الإدارية؛

- الرقابة قضائية؛

- الرقابة الشعبية.

1.2.1- الرقابة الإدارية : وتتمثل في كل من:

أ- المفتشية العامة للمالية (IGF) : تعتبر هيئة رقابة دائمة تمارس متابعة عمليات الميزانية، وهي تابعة لوزارة المالية، حيث تمارس الرقابة على المؤسسات العمومية بكل أنواعها.

ب- رقابة الوصاية: تتم مراقبة كل مؤسسة عمومية من طرف الوصاية التابعة لها، عن طريق مراقبة قانونية العملية والوثائق المثبتة، بالنسبة للبلدية فالوصاية هي الدائرة.

2.2.1- الرقابة القضائية: هي رقابة لاحقة وتتمثل في المجلس الأعلى للمحاسبة، لأن القانون يمنح للمراقب في مجلس المحاسبة صفة القاضي، ويعتبر هيئة تابعة لرئاسة الجمهورية، ويعتبر كهيئة قضائية قانونية وتمارس الرقابة على الجماعات المحلية وكل المؤسسات العمومية، مهما كان نوعها ومستواها ومكان تواجدها.

3.2.1- الرقابة الشعبية: تتكون الرقابة الشعبية من الهيئات التي تمثل الشعب، حيث يمكن لمنتخبي المجالس الشعبية المحلية مراقبة العمليات المالية.

المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة:

الفرع الأول : مناقشة النتائج الخاصة بتقييم الدور الرقابي للمحاسبة العمومية:

بالرغم من أن للمحاسبة العمومية عدة مزايا من أهمها:²⁸

- ضبط الرقابة المالية والقانونية على إيرادات البلدية ونفقاتها؛
- إثبات النشاط المالي الذي تقوم به البلدية ، بغرض تسهيل عملية التسيير واتخاذ القرارات والمسائلة والمحاسبة؛
- ترشيد النفقات العمومية؛
- حماية الأموال العمومية من الغش والتلاعب؛
- توفير البيانات اللازمة لمتابعة تنفيذ الميزانية؛
- تحقيق التنظيم والتوافق بين كل أعوان المحاسبة العمومية، خاصة الأمرين بالصرف والمحاسبين العموميين.

إلا أنها تتميز كذلك ببعض النقائص في نظرنا من أهمها:

- أنها تطبق في المؤسسات غير الربحية فقط؛
- تطبق على المؤسسات العمومية مما يفرض الالتزام بالتشريعات والمبادئ القانونية؛
- لا تحتم إلا بالنشاط المالي فقط للمؤسسة وتجاهل الأنشطة الأخرى كالمورد البشري ودوره الفعال في التسيير مما يؤدي إلى إدارة غير فعالة؛
- إهمال عنصر التكلفة مما ينجر عنه انحرافات كبيرة في نتائج السنة المالية (العجز الكبير في الميزانيات)؛
- غياب مؤشرات قياس الأداء لأنها تعتبر وسيلة مراقبة للميزانية فقط (رقابة مالية)؛

²⁸ حسام أبو علي الحجاوي، الأصول العلمية والعملية في المحاسبة الحكومية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 19 .

- لا تهتم بنتيجة الدورة والمركز المالي للمؤسسة بل تركز على حفظ المال العام.

الفرع الثاني : مناقشة النتائج الخاصة بتقييم الدور الرقابي للميزانية:

للميزانية جملة من الخصائص تعطيها القوة في الرقابة والتسيير من أهمها :

- **خاصية القوة القانونية:** من خلال القوة القانونية تستطيع البلدية تنفيذ الميزانية عن طريق تحصيل الإيرادات وصرف النفقات؛

- **السوية:** تحدد الميزانية بسنة مالية واحدة (في الجزائر السنة المالية تطابق السنة الميلادية من 01/01 إلى 12/31)؛

- **تحديد النفقات ثم الإيرادات :** عكس المؤسسات الاقتصادية وهذا من خلال القوة القانونية تحدد النفقات بما يحقق أهداف السلطة العمومية الاقتصادية والاجتماعية ، ومن خلال حجم النفقات تحدد حجم الإيرادات ، وهذا الأمر يعتمد على قوة القانون؛

- **الاعتماد على التنفيذ المزدوج لعمليات الميزانية:** وهما الأمر بالصرف والحاسب العمومي؛

- **تنفيذ السياسة الحكومية :** للميزانية أهداف سياسية واقتصادية واجتماعية؛

- **ميزانية تقديرية :** ذات طابع تقديري فهي أداة تسيير وهي أداة رقابة في نفس الوقت؛

- **خاصية الثبات :** ميزانية البلدية تتميز بالثبات عكس موازنة المؤسسات الاقتصادية التي تتماز بالمرونة.

إلا أنها لا تخلو من بعض النقائص والسلبيات من أهمها:

- التقديرات بالنسبة للنفقات تكون على أساس سنوات سابقة مما يؤدي إلى نفس النتائج، ضعف الفاعلية في الأداء؛

- الاعتماد في الإيرادات على إعانات الدولة والتي فاقت 50 % بالنسبة لبلدية الطيبات سنة 2015 وهذا لضعف الموارد المحلية المتاحة؛

- الاهتمام بالرقابة على الجانب المالي فقط وإهمال الرقابة على المورد البشري الذي في نظرنا يعد من أهم عوامل التسيير الناجح للمؤسسة؛

- إهمال الرقابة على الأداء والذي يعد أهم عنصر لقياس حجم الخدمة المقدمة للمواطن قصد تحقيق الرضا؛

- الرقابة المزدوجة للميزانية تعد سلاحا ذو حدين فقد يؤدي عدم فهم القوانين بطريقة صحيحة على مستوى المراقب المالي أو الحاسب العمومي إلى تعطيل صرف النفقات مما يؤدي إلى تأخير المشاريع التنموية ؛

- الالتزام بالتشريعات والنصوص القانونية يؤدي إلى جمود في تسيير مختلف العمليات.

من خلال هذه النتائج نستنتج ما يلي:

عملية مراقبة التسيير في البلدية تعتمد على كل من المحاسبة العمومية والميزانية واللذان تعتبران وسيلتان للرقابة المالية فقط

على نفقاتها وإيراداتها ، قصد تحقيق النتائج المستهدفة اعتمادا على الموارد المتاحة.

إلا أنه يمكن ملاحظة ما يلي:

- غياب وظيفة مستقلة لمراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة ، والاكتفاء بالرقابة المالية على مستوى رئيس مصلحة المحاسبة؛
- الاعتماد على المحاسبة العمومية دون العامة والتحليلية ، وهذا بقوة القانون مما لا يمكننا من الوصول إلى الأهداف المرجوة بدقة وتحديد كل من التكاليف، وحجم الأنشطة اللازمة لتحقيق الكفاءة والفعالية؛
- غياب مؤشرات الأداء والتي تعتبر مهمة بالنسبة للمؤسسات العمومية لمراقبة مستوى الخدمة المقدمة .

خلاصة الفصل :

من خلال قيامنا بإجراء الدراسة التطبيقية في بلدية الطيبات والتي كان الهدف منها تطبيق ما تم التوصل له في الجانب النظري واختبار مدى تطابقه مع الواقع العملي ، تبين لنا من خلال هذه الدراسة التطبيقية أن البلدية لا تمتلك نظاما فعالا لمراقبة التسيير بحكم أننا لاحظنا عدة نقائص تتخلل هذا النظام .

وهي تعتمد على المحاسبة العمومية والميزانية فقط للرقابة ، وهما وسيلتان للرقابة المالية فقط غير كافيتان لتحقيق الكفاءة والفعالية المستهدفة ، لأن نظام مراقبة التسيير شامل لجميع الأنشطة المالية وغير المالية . وهذا يرجع في نظرنا للجمود السياسي للقوانين الخاصة بهذا النوع من المؤسسات مما يؤدي بضعف التنمية في جميع الميادين .

الخاتمة

قد حاولنا من خلال هذا البحث التعرف على نظام مراقبة التسيير في الجماعات المحلية ومحاولة تقييمه من خلال الأدوات المستخدمة في المؤسسة محل الدراسة، وذلك عبر الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث، ما هي إيجابيات وسلبيات نظام مراقبة التسيير في الجماعات المحلية بلدية الطيبات ولاية ورقلة ؟ وللإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا إلى قسمين رئيسيين الأول الجانب النظري الذي تطرقنا فيه إلى مفهوم الجماعات المحلية ودورها في المجتمع وكذا تقدم مفاهيم حول نظام مراقبة التسيير وأدواتها، وبعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سياق هذا الموضوع، أما القسم الثاني فخصص للدراسة التطبيقية والذي أردنا من خلاله دعم مضمون هذا البحث والتعمق في إشكاليته والإحاطة بها من جوانبها المختلفة من خلال دراسة حالة على مستوى بلدية الطيبات.

1- اختبار الفرضيات:

لقد قامت دراستنا على ثلاثة فرضيات، سيتم اختبارها في ما يلي:

الفرضية الأولى : يهدف نظام مراقبة التسيير في المؤسسة إلى تحقيق الكفاءة والفعالية وهذا عن طريق آليات و أدوات رقابية تعمل على ترشيد النفقات العمومية والحفاظ على المال العام ، اعتمادا على نصوص وتشريعات قانونية تضبط كلا من عمليتي تحصيل الإيرادات وصرف النفقات ، والأطراف والجهات المؤكدة بالرقابة وهذا ما يثبت صحة الفرضية .

الفرضية الثانية : يتم تقييم نظام مراقبة التسيير داخل البلدية من خلال أدوات رقابية متمثلة في كل من المحاسبة العمومية والميزانية باعتبارها من أهم الأدوات الرقابية القانونية في المؤسسات العمومية ، وهما من أدوات الرقابة المالية بدرجة أولى وهذا ما يثبت صحة الفرضية جزئيا .

الفرضية الثالثة : يتم تدعيم إيجابيات نظام مراقبة التسيير في بلدية الطيبات عن طريق تطبيق القانون والحرص على تنفيذ جميع النصوص والتشريعات أما معالجة السلبيات تتم عن طريق تلافيتها بإقرار قواعد قانونية تسمح بإدراج أدوات الرقابة الحديثة في المؤسسات العمومية ، وهذا ما يثبت صحة الفرضية .

2- نتائج الدراسة:

- تعمل الجماعات المحلية على تحقيق الرضا للمواطن في شتى الميادين؛
- يهدف نظام مراقبة التسيير في الجماعات المحلية إلى تحقيق الأهداف المسطرة عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة؛
- العملية الرقابية على مستوى البلدية لكل من الإيرادات والنفقات تتم بواسطة أدوات رقابة كلاسيكية؛
- نظام مراقبة التسيير في الجماعات المحلية يفتقر إلى الأدوات الحديثة (المحاسبة التحليلية ، التحليل المالي)؛
- يقوم نظام مراقبة التسيير على مجموعة من الأدوات التي تحكم على الأداء الكلي للمؤسسة والمركز المالي والتي تساعد على تحقيق الأهداف؛
- تعتمد ميزانية البلدية في جانب الإيرادات على مساهمات الصناديق التابعة للدولة، مما يجعلها غير متحركة في إيراداتها وهذا ما ينعكس سلبا على التنمية و الأداء؛
- تعاني الجماعات المحلية من عدم وجود إستراتيجية للتسيير على المدى البعيد من أجل الارتقاء بالتنمية وتحقيق أكبر معدلات للأداء .
- تعتبر البلدية هي الخلية الأساسية للدولة في المجتمع .

3- الاقتراحات:

- بناء على النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة النظرية التحليلية وتقييم نظام مراقبة التسيير في بلدية الطيبات، نقدم جملة من الاقتراحات التي يمكن الاستفادة منها، ومن أهم هذه الاقتراحات ما يلي:
- ضرورة اعتماد المؤسسة على المحاسبة التحليلية ، التحليل المالي ، لوحة القيادة ، باعتبارها أدوات رقابية شاملة تساعد على اتخاذ القرار؛
 - الاعتماد على اللامركزية في إعداد الميزانية و على الموارد المتاحة فيما يخص الإيرادات؛
 - الاهتمام بالموارد البشري لأنه يعتبر عنصر من العناصر الفعالة في نظام مراقبة التسيير؛
 - تخفيض الرقابة على الميزانية والتي يقوم بها أكثر من طرف واحد وهذا ما يؤدي إلى تأخير إنجاز المشاريع التنموية على مستوى البلدية؛
 - ضرورة عرض الميزانية و مختلف المشاريع التنموية للمجتمع المدني بمختلف فئاته ، قصد تحقيق الشفافية في التسيير؛
 - على السلطات المحلية إنشاء مناطق صناعية بالمنطقة من أجل فتح مجال الاستثمار للخوخاص في شتى القطاعات ، حتى تتمكن من الرفع من مستوى التنمية وزيادة المداخيل الجبائية للبلدية وبالتالي زيادة التمويل الذاتي للمشاريع المحلية بالمنطقة.

4- آفاق البحث:

وفي ختام البحث يمكن أن نقترح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلا في سياق هذا الموضوع على سبيل المثال وهي:

- أهمية تطبيق المحاسبة التحليلية في الجماعات المحلية؛
- دور المورد البشري في تحقيق أداء فَعَال للجماعات المحلية؛
- وظيفة التدقيق ودورها في تحسين أداء الجماعات المحلية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

أولا : المصادر و المراجع باللغة العربية

1- الكتب :

- 1- إبراهيم بن داود ، الرقابة المالية على النفقات العامة ، دار الكتاب الحديث ، 2010 .
- 2- أحمد بوضياف ، الهيئات الاستشارية في الإدارة الجزائرية ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1989 .
- 3- أنس قاسم ، أسس التنظيم الإداري والإدارة المحلية بالجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1998 .
- 4- جمال لعامرة ، أساسيات الموازنة العامة للدولة : المفاهيم والقواعد والمراحل والاتجاهات الحديثة ، دار الفجر ، القاهرة ، 2004 .
- 5- حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة : النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة ، الطبعة الثانية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 .
- 6- عمار بوضياف ، شرح قانون البلدية ، الطبعة الأولى ، جسور للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2012 .
- 7- عمار بوضياف ، شرح قانون الولاية ، الطبعة الأولى ، جسور للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2012 .
- 8- فريدة قصير مزياني ، مبادئ القانون الجزائري ، مطبعة قربي ، باتنة ، 2001 .
- 9- محمد مسعي ، المحاسبة العمومية ، دار الهدى ، الجزائر ، 2003 .
- 10- ناصر دادوي عدون وآخرون ، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2010 .
- 11- نعيم نمر داوود ، التحليل المالي : دراسة نظرية تطبيقية ، الطبعة الأولى ، دار البلدية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2012 .

2- المذكرات والأطروحات :

أ- أطروحات الدكتوراه :

- 1- فريشي محمد الصغير ، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، غير منشورة ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2013 .
- 2- نعيمة يجياوي ، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، غير منشورة ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، الجزائر ، 2009 .

قائمة المراجع

3- هلال درحون ، المحاسبة التحليلية : نظام معلومات للتسيير ومساعد على إتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، غير منشورة ، جامعة يوسف بن خدة ، الجزائر ، الجزائر ، 2005 .

ب- مذكرات الماجستير :

1- خالد رجم ، أثر نظام المعلومات الموارد البشرية على أداء العاملين ، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، غير منشورة ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، الجزائر ، 2012 .

2- سليم عماد الدين ، مراقبة التسيير في الجماعات المحلية ، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، غير منشورة ، جامعة بومرداس ، الجزائر ، 2007 .

3- صفاء لشهب ، نظام مراقبة التسيير وعلاقته بإتخاذ القرار ، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، غير منشورة ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2006 .

4- عباس عبد الحفيظ ، تقييم فعالية النفقات العامة في ميزانية الجماعات المحلية ، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، غير منشورة ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر ، 2012 .

5- مسعود شريط ، التنمية الإدارية والعمرانية بالبلديات والمدن الجزائرية ، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، غير منشورة ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 1998 .

ج- مذكرات الماستر :

1- رحامي مريم : تقييم نظام مراقبة التسيير من خلال لوحات القيادة ، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، غير منشورة ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، الجزائر ، 2013 .

2- عبد الرحمان هياج ، أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الاداء المالي ، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، غير منشورة ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، الجزائر ، 2012 .

3- ليري نجيب ، الرقابة على الجماعات المحلية ، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر في الحقوق ، كلية الحقوق ، غير منشورة ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، الجزائر ، 2014 .

قائمة المراجع

4- هاجر بوبصلة ، دور وظيفة التدقيق في تقييم نظام مراقبة التسيير ، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، غير منشورة ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2014 .

3- الملتقيات :

1- رححي كريمة وبركاني زهية ، مراقبة ميزانية الجماعات المحلية ، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول تسيير وتمويل الجماعات المحلية في ضوء التحولات الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية ، جامعة البليدة ، 2005 .

2- صحراوي بن شيخة وآخرون ، تسويق الجماعات المحلية ، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول : تسيير وتمويل الجماعات المحلية في ضوء التحولات الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ، 2005/2004 .

4- النصوص القانونية :

1- القانون رقم : 10-11 مؤرخ في 20 رجب 1432 هـ الموافق ل 22 جوان 2011 المتعلق بالبلدية .

2- القانون رقم : 07-12 مؤرخ في 28 ربيع الأول 1433 هـ الموافق ل 21 فيفري 2012 المتعلق بالولاية .

3- القانون رقم : 21-90 مؤرخ في 15 أوت 1990 المتعلق بالمحاسبة العمومية .

5- المواقع الإلكترونية :

<http://www.ainfekka.com/formus/showthread> Cite Consulté le 24/02/2016 à 11:15 .

<http://djelfa.info/vb/showthread> Cite Consulté le 27/02/2016 à 15:20 .

ثانيا : المصادر و المراجع باللغة الأجنبية :

1- الكتب :

1- Biosselier , « **Contrôle de gestion cours et application** » Ed vuibert, Paris, France,1999 .

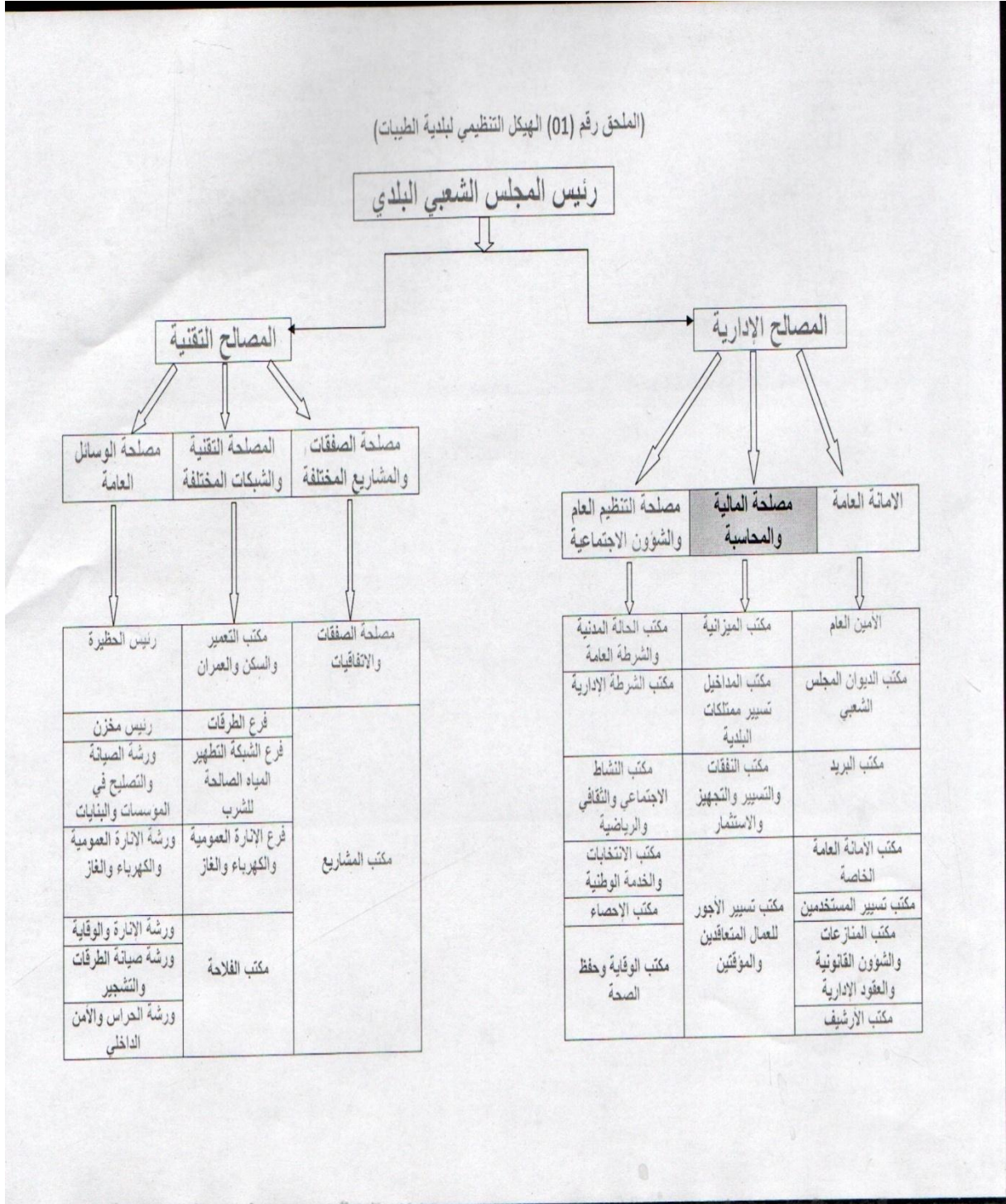
2- Claude Alazard, Sabine Sépari « **contrôle de gestion** » 5 éme Edition , Dunod , Paris, France, 2001 .

3- Dut gea , « **contrôle de gestion** » 2 eme anne , 2005-2006 .

4- Jerome Depuis, « **Le Contrôle De Gestion dans les organisations publique** » Paris,1991 .

5- Nobert Guedj , « **Le contrôle de gestion pour Améliorer la performance de L'entreprise** » , 3 éme Edition , paris, 2000 .

قائمة الملاحق



الملحق رقم (02) : حوصلة الميزانية الأولية للبلدية للطيات لسنة 2015

المصادقة		الاقتراحات		الموازنة العامة للمزانية
الاييرادات	النفقات	الاييرادات	النفقات	قسم التسيير
96.967.191,12	96.967.191,12	96 967 191,12	96 967 191,12	60 سلع وخدمات
	3.293.374,97		3 293 374,97	61 اشغال وخدمات خارجية
	7.300.000,00		7 300 000,00	62 مصاريف التسيير العام
	13.376.457,80		13 376 457,80	63 مصاريف المستخدمين
	64.300.000,00		64 300 000,00	64 ضرائب ورسوم
	200.000,00		200 000,00	65 مصاريف مالية
				66 منح واعانات
	546.131,58		546 131,58	67 مساهمات وحصص واداءات لفائدة الغير
	1.082.298,08		1 082 298,08	68 تزويد حساب الاهلاك والمؤونات
				69 اعباء استثنائية
				70 منتوجات الاستغلال
				71 نتائج الاملاك العمومية
1.523.606,12		1 523 606,12		72 تحصيلات واعانات ومساهمات
25.667.000,00		25 667 000,00		73 تكاليف الاعباء
				74 ممنوحات صندوق الاموال المشتركة
51.327.697,00		51 327 697,00		75 ضرائب غير مباشرة
244.502,00		244 502,00		76 ضرائب مباشرة
18.204.386,00		18 204 386,00		77 ناتج مالي
				79 ناتج استثنائي
				82 ناتج واعباء السنوات المالية السابقة
				83 الاقتطاع لنفقات التجهيز والاستثمار
	6.868.928,69		6 868 928,69	قسم التجهيز والاستثمار
6.868.928,69	6.868.928,69	6 868 928,69	6 868 928,69	60 العجز او الفائض مرحل
				10 تزويدات
6.868.928,69		6 868 928,69		23 وارث
				24 املاك عقارية ومنقولة
				28 اشغال جديدة وتصلححات كبرى
	6.868.928,69		6 868 928,69	مجموع النفقات والاييرادات
103.836.119,81	103.836.119,81	103 836 119,81	103 836 119,81	مخفض الحساب 83 من النفقا والمادة 100 من الایيرادات
6.868.928,69	6.868.928,69	6 868 928,69	6 868 928,69	المادة 730 من النفقات والایيرادات
96.967.191,12	96.967.191,12	96 967 191,12	96 967 191,12	المجموع الحقيقي الفعلي للنفقات والایيرادات
				الحساب 85 الفائض الاجمالي
96.967.191,12	96.967.191,12	96 967 191,12	96 967 191,12	مجموع متساوي النفقات والایيرادات

حدد مبلغ هذه الميزانية بـ **تسعون وستين مليوناً وستين**
وسبعة وثمانون ألفاً وثمان مائة وثمان مائة وثمان مائة
 المبين في العمود المخصص لهذا الغرض

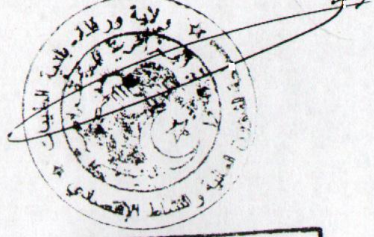
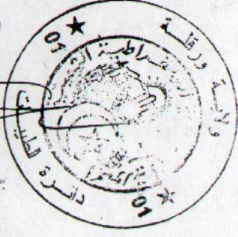
قدمت هذه الميزانية من طرفنا ، نحن أعضاء المجلس الشعبي البلدي ،
 في دورة عادية .

بالتطبات في 23 أكتوبر 2014
 الرئيس

02 DEC 2014

رئيس الدائرة

بريم نصاري



إمضاء: السعيد بيوخة

الملحق رقم (03) : حوصلة الميزانية الإضافية لبلدية الطيات لسنة 2015

الموازنة العامة للمزانية	المصارف		الإيرادات	
	التفقات	الإيرادات	التفقات	الإيرادات
قسم التسيير	285 462 266,69	285 462 266,69	285 462 266,69	285 462 266,69
60 - سلع وأعوام	35 372 791,00	-	-	-
61 - أشغال وخدمات خارجية	34 686 934,30	-	-	-
62 - مصاريف التسيير العام	31 176 457,80	-	-	-
63 - مصاريف المستخدمين	164 114 945,62	-	-	-
64 - ضرائب ورسوم	300 000,00	-	-	-
65 - مصاريف مالية	100 000,00	-	-	-
66 - منح وإعانات	2 484 742,78	-	-	-
67 - مساهمات وخصص وإدعاءات للخدمة	1 083 058,08	-	-	-
68 - تزويد حساب الاهلاك والمؤنات	-	-	-	-
69 - اعياء استثنائية	8 763 408,42	-	-	-
70 - منوجات الاستغلال	-	-	-	-
71 - نتائج الاملاك العمومية	-	-	1 523 606,12	-
72 - تصحيحات واعانات ومساهمات	-	-	27 967 000,00	-
73 - تكليف الاعباء	-	-	-	-
74 - منوجات صندوق الاموال المشتركة	-	-	86 834 643,00	-
75 - ضرائب غير مباشرة	-	-	244 502,00	-
76 - ضرائب مباشرة	-	-	18 204 386,00	-
77 - نتائج مالي	-	-	-	-
79 - نتائج استثنائية	-	-	-	-
82 - نتائج واعياء السنوات المالية السابقة	-	-	150 688 129,57	511 000,00
83 - الاقطاعات لتفقات التجهيز والاستثمار	6 868 928,69	-	-	-
قسم التجهيز والاستثمار	393 323 890,39	393 323 890,39	393 323 890,39	393 323 890,39
60 - العجز او الفائض مرحل	386 454 961,70	-	386 454 961,70	-
10 - تزويذات	6 868 928,69	-	6 868 928,69	-
23 - كموارث	-	-	-	-
24 - املاك عقارية ومنقولة	5 300 000,00	-	-	-
28 - اشغال جديدة وتصليحات كبرى	388 023 890,39	-	-	-
مجموع التفقات والإيرادات	678 786 157,08	678 786 157,08	678 786 157,08	678 786 157,08
مبايضة الحساب 83 من التفقات والمادة 100 من الإيرادات	6 868 928,69	6 868 928,69	6 868 928,69	6 868 928,69
المادة 730 من التفقات والإيرادات	-	-	-	-
المجموع الحقيقي الفعلي للتفقات والإيرادات	671 917 228,39	671 917 228,39	671 917 228,39	671 917 228,39
الحساب 85 للفائض الاجمالي	-	-	-	-
مجموع متساوي التفقات والإيرادات	671 917 228,39	671 917 228,39	671 917 228,39	671 917 228,39

حدد مبلغ هذه الميزانية بـ 671 917 228,39 وحدة مغربية
 وليصدق على الورقة وتكون حوزة المدين في العمود المتخصص لهذا الغرض
 في 07 جوان 2015
 رئيس البلدية
 الوالي

قدمت هذه الميزانية من طرفنا نحن أعضاء المجلس الشعبي البلدي ،
 في تورية عادية .

26 ماي 2015

بالتيات في :
 الرئيس

الملحق رقم 03 الميزانية الإضافية لسنة 2015

الملحق رقم (04) : أسئلة المقابلة

- 1- ما هي الجماعات المحلية وما هي مكوناتها ولماذا أطلق عليها هذا الاسم ؟
- 2- ما هي مهامها في المجتمع ؟
- 3- هل المؤسسة محل الدراسة تعتمد على نظام مراقبة التسيير في تسييرها ؟
- 4- هل تتم مراقبة النشاط المالي للمؤسسة فقط أم جميع الأنشطة ؟
- 5- ما هي الأدوات المستخدمة للرقابة في المؤسسة ؟
- 6- لماذا يتم الاعتماد على هذه الأدوات دون غيرها ؟
- 7- كيف يتم إعداد الميزانيات وما هي مراحل إعدادها في المؤسسة محل الدراسة ؟
- 8- ما هي الجهات المؤكدة بالرقابة على ميزانية المؤسسة ؟
- 9- ما هي أهم أسباب العجز في ميزانية المؤسسة ؟
- 10- ما هي الحلول المقترحة لمعالجة هذا العجز وتفاديه مستقبلا ؟

الفهرس

الصفحة	الفهرس
III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
01	الفصل الأول : الأدبيات النظرية للجماعات المحلية ومراقبة التسيير
02	تمهيد
03	المبحث الاول : الأدبيات النظرية - الإطار المفاهيمي للدراسة -
03	المطلب الأول : مفاهيم حول الجماعات المحلية
03	الفرع الأول : التعريف بالجماعات المحلية
04	الفرع الثاني : مهام الجماعات المحلية
05	المطلب الثاني : مفهوم نظام مراقبة التسيير وأدواته
05	الفرع الأول : مفهوم وأهداف نظام مراقبة التسيير
08	الفرع الثاني : خصائص مراقبة التسيير
09	الفرع الثالث : أهم أدوات مراقبة التسيير
10	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية - الدراسات السابقة للموضوع -
10	المطلب الأول : الدراسات باللغة العربية
13	المطلب الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية
15	المطلب الثالث : مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
16	خلاصة الفصل
17	الفصل الثاني : دراسة حالة بلدية الطيبات ولاية ورقلة
18	تمهيد
19	المبحث الأول : طريقة وأدوات الدراسة
19	المطلب الأول : طريقة الدراسة

19 الفرع الأول : مؤسسة الدراسة
19 الفرع الثاني : منهجية الدراسة
20 المطلب الثاني : أدوات الدراسة
21 المبحث الثاني : النتائج والمناقشة
21 المطلب الأول : نتائج الدراسة
21 الفرع الاول : عرض أدوات التسيير المستخدمة في المؤسسة
25 الفرع الثاني : تقييم نظام مراقبة التسيير في المؤسسة
28 المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة
28 الفرع الاول : مناقشة النتائج الخاصة بتقييم الدور الرقابي للمحاسبة العمومية
29 الفرع الثاني : مناقشة النتائج الخاصة بتقييم الدور الرقابي للميزانية
31 خلاصة الفصل
32 الخاتمة
36 قائمة المصادر والمراجع
40 الملاحق
45 الفهرس